



20
28

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

FRANQUICIAS: UNA NUEVA FORMA
DE HACER NEGOCIOS

S E M I N A R I O
DE INVESTIGACION CONTABLE
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN CONTADURIA
P R E S E N T A
MARIA GUADALUPE CARDENAS HERNANDEZ

DIRECTOR DEL SEMINARIO:
C.P. ELSA ALVAREZ MALDONADO

MEXICO, D. F.

1995

FALLA DE ORIGEN

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



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 esta 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.



FACULTAD DE CONTABILIDAD
Y ADMINISTRACION

❁ JUN. 5 1995 ❁

COORDINACION DE
EXAMENES PROFESIONALES

0/0926/95

A MIS PADRES:

Jesús Cárdenas Sánchez
Isabel Hernández Torres

Por su esfuerzo y
porque lo dieron todo
sin esperar nada.

A MIS HERMANOS:

Jesús
Claudia

Con especial cariño a:

Arturo

Por su gran apoyo y comprensión
en todo momento.

INDICE

INTRODUCCION.....	1
CAPITULO I. LA FRANQUICIA.....	4
1. 1. Definición de Franquicia.....	5
1. 2. Sujetos de la Franquicia.....	9
1. 3. Características de la Franquicia.....	10
1. 4. Antecedentes históricos de la Franquicia.....	11
1. 5. Lugar de la Franquicia en el ámbito comercial.....	14
1. 6. La Franquicia y sus figuras análogas.....	17
1. 7. Seis cosas que las Franquicias no son.....	19
1. 8. Diferencias entre un negocio particular y el de Franqui- cias.....	21
1. 9. Clases de Franquicias.....	22
1.10. Tipos de Contratos de Franquicia.....	26
1.10.1. El Comisariato.....	31
CAPITULO II. CONVENIENTES E INCONVENIENTES DE UN SISTEMA DE FRANQUICIAS.....	32
2. 1. Franquiciante.....	35
2.1.1. Ventajas que ofrece el Sistema de Franquicias al Franquiciante.....	35
2.1.2. Desventajas que encuentra el Franquiciante en el Sistema de Franquicias.....	39
2.1.3. Consideraciones sobre la personalidad del Franqui- ciante.....	43
2.1.4. Principales causas de fracaso del Franquiciante...	47

2. 2.	Franquiciatario.....	48
2.2.1.	Ventajas que ofrece el Sistema de Franquicias al Franquiciatario.....	48
2.2.2.	Desventajas que encuentra el Franquiciatario en el Sistema de Franquicias.....	51
2.2.3.	Consideraciones sobre la personalidad del Franquiciatario.....	53
2.2.4.	Principales causas de fracaso del Franquiciatario.....	56
CAPITULO III. EL CONTRATO DE FRANQUICIA.....		57
3. 1.	Origen histórico del Contrato de Franquicia.....	58
3. 2.	Interrelación del Documento de Presentación con el Contrato de Franquicia.....	60
3. 3.	Análisis del contenido de la Circular Uniforme de una Oferta de Franquicia (UFOC).....	62
3. 4.	El Contrato de Franquicia.....	68
3.4.1.	Definición.....	69
3.4.2.	Clasificación.....	70
3.4.3.	Elementos de un Contrato de Franquicia.....	73
3.4.4.	Análisis del contenido del Contrato de Franquicia.....	75
3.4.5.	Redacción del Contrato de Franquicia.....	103
3.4.6.	Garantía del cumplimiento del Contrato de Franquicia.....	105
3. 5.	La Franquicia en el Derecho Mexicano.....	107
3. 6.	Marco legal de la Franquicia en México.....	110

CAPITULO IV, ASPECTOS BASICOS PARA EL DESARROLLO DE UN SISTEMA DE FRANQUICIAS.....	111
4. 1. ¿Por qué recurrir al Sistema de Franquicias?.....	112
4. 2. ¿Cómo desarrollar un Sistema de Franquicias?.....	113
4.2.1. Estudio de franquiciabilidad.....	113
4.2.1.1. Análisis para determinar la capacidad de un negocio para franquiciar.....	117
4.2.2. Concepción clara de la idea del negocio.....	121
4.2.3. Plan de trabajo.....	121
4.2.4. Obligaciones que debe asumir el Franquiciante al desarrollar un Sistema de Franquicias.....	149
4.2.5. Operación de un Sistema de Franquicias.....	155
CAPITULO V, ASPECTOS A EVALUAR ANTES DE INVERTIR.....	158
5. 1. ¿Por qué comprar una Franquicia?.....	159
5. 2. Qué investigar de una Franquicia.....	159
5.2.1. Autoevaluación.....	160
5.2.2. Identificar el giro.....	160
5.2.3. Información previa a la adquisición de la Franquicia.....	161
5.2.4. Evaluar la Franquicia.....	165
5.2.5. Seleccionar la Franquicia.....	169
5.2.6. Conversar con Franquiciatarios.....	169
5.2.7. Firmar el Contrato de Franquicia.....	169

CAPITULO VI. LA IMPLANTACION DE LA FRANQUICIA EN EL MUNDO.....	170
6. 1. La internacionalización de las Franquicias.....	171
6.1.1. Canadá.....	173
6.1.2. Australia.....	173
6.1.3. Japón.....	174
6.1.4. Europa.....	174
6.1.5. Brasil.....	175
6.1.6. Argentina.....	176
6.1.7. Chile.....	176
6. 2. Asociación Internacional de Franquicias.....	177
6. 3. Asociaciones de Franquicias del mundo.....	178
6. 4. Las Franquicias en México.....	180
6.4.1. Pasado y presente de las Franquicias en México....	180
6.4.2. La "Teoría de las Tres Edades".....	183
6.4.3. Asociación Mexicana de Franquicias, A.C.....	184
6.4.4. Centro Internacional de Franquicias, S.A. de C.V..	185
6.4.5. Un caso práctico: Burger Boy.....	186
6.4.6. Ejemplos de Franquicias por giros comerciales en México.....	189
CONCLUSIONES.....	194
BIBLIOGRAFIA.....	200

INTRODUCCION

La franquicia está experimentando en el mundo un ritmo de crecimiento acelerado. Lo que sólo parecía ser un fenómeno propio de la práctica norteamericana, se está convirtiendo en una estrategia de expansión internacional y en una vía atractiva de posicionarse en los mercados exteriores.

De la misma manera, el mercado de las franquicias en México ha experimentado un importante desarrollo últimamente, colocando a México en el octavo lugar a nivel mundial. Hace aproximadamente seis años la mayoría de las empresas franquiciantes que operaban en México eran de origen extranjero; hoy en día, las franquicias mexicanas han superado en número a las importadas.

Vivimos cada día en una economía más abierta en la que los países se unen para poder ser más competitivos.

El servicio y la calidad tienden a ser mejores, para competir de una forma más eficiente contra el resto del mundo.

El crecimiento de la población implica mayor número de personas que necesitarán empleos, bienes y servicios. Esto representa retos y oportunidades para el crecimiento de las franquicias, pues aparte de generar empleos, dan ganancia a sus adquirentes y benefician al consumidor al ampliar la gama y calidad de los productos.

No basta sólo con aprender a vender y comprar dentro de este sistema tan grande, sino que además es necesario trabajar intensamente en la calidad de los productos y servicios e imprimir una mercadotecnia agresiva y creativa que permita ir más allá del mercado nacional y ser realmente competitivos a nivel mundial.

Estamos viviendo una época en donde no hay soluciones únicas ni definitivas, por el contrario, cada día surgen problemas nuevos y distintos a los anteriores, esto nos obliga a estudiar y prepararnos adecuadamente para entenderlos y resolverlos con creatividad.

Son tiempos de adecuarse y trabajar creativamente, de capacitarse y estudiar, pero sobre todo, de actuar. Por ello los empresarios deben procurar un cambio en mente y actitud, factores determinantes para el cambio y desarrollo. Una nueva actitud y un amplio criterio que permita ofrecer productos y servicios de calidad en un mercado más competitivo.

Las franquicias han traído nuevas expectativas, entre las que destacan el poder emprender y ser propietario de un negocio, el contar con una tecnología comprobada para la operación de un negocio y el ofrecer a los empresarios mexicanos la oportunidad de cubrir un mercado cada vez más exigente para la comercialización de sus productos y servicios.

Al invertir en una franquicia se minimizan los riesgos, pues el franquiciatario recibe un negocio que ya ha sido probado con éxito. Sin embargo, el éxito definitivo de la franquicia dependerá de la capacidad y experiencia de las personas que participen en el sistema (franquiciantes, franquiciatarios, empleados, asesores y abogados), así como de los valores sobre los cuales se desarrolle la franquicia.

El sistema de franquicias, aunque con mayores garantías, es igual que cualquier otro negocio. Hay que trabajarlo día con día y estar a la vanguardia en cuanto a su permanencia e innovaciones dentro de su mercado.

Este trabajo contiene los siguientes capítulos:

En el primero analizo la franquicia en general, su concepto, su evolución, sus principales características, su clasificación, así como una comparación con sus figuras análogas.

El segundo capítulo está enfocado a las ventajas y desventajas del sistema de franquicias, tanto para el franquiciante como para el franquiciatario, así como a las consideraciones sobre la personalidad de ambos.

El tercer capítulo lo dedico al Contrato de Franquicia, analizando su origen, el contenido de sus cláusulas principales, su redacción y la evolución que han tenido las leyes en materia de franquicias.

En los dos capítulos siguientes analizo la posición de aquél que desea otorgar franquicias de su negocio y de aquél que desea invertir en una franquicia, respectivamente.

Finalmente, observaremos la evolución que han experimentado las franquicias en el mundo y principalmente en México. Asimismo, incluyo un caso práctico con el fin de tener una idea más clara de todo lo expuesto en capítulos anteriores.

Considero que este trabajo será de gran utilidad a todas aquellas personas interesadas en conocer más acerca del funcionamiento del sistema de franquicias y de todo lo que ésto conlleva, esperando responder las principales incógnitas que pudieran tener.

CAPITULO I
LA FRANQUICIA

- 1. 1. DEFINICION DE FRANQUICIA.
- 1. 2. SUJETOS DE LA FRANQUICIA.
- 1. 3. CARACTERISTICAS DE LA FRANQUICIA.
- 1. 4. ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA FRANQUICIA.
- 1. 5. LUGAR DE LA FRANQUICIA EN EL AMBITO COMERCIAL.
- 1. 6. LA FRANQUICIA Y SUS FIGURAS ANALOGAS.
- 1. 7. SEIS COSAS QUE LAS FRANQUICIAS NO SON.
- 1. 8. DIFERENCIAS ENTRE UN NEGOCIO PARTICULAR Y EL DE FRANQUICIAS.
- 1. 9. CLASES DE FRANQUICIAS.
- 1.10. TIPOS DE CONTRATOS DE FRANQUICIA.
 - 1.10.1. EL COMISARIATO.

1.1. DEFINICION DE FRANQUICIA.

El término **franquicia** proviene de una traducción literal, quizá incorrecta, del vocablo inglés franchise. La palabra es de origen francés (franchisage).¹

Una franquicia es un sistema de comercialización, un método para distribuir bienes o servicios a los consumidores.

La franquicia tiene como pilares dos elementos: una marca y una tecnología, a través de los cuales se busca una repetición en una operación comercial exitosa. Es decir, la persona que adquiere una franquicia se adhiere a una marca ya establecida y a un sistema de comercialización ya probado, y en base a ambos se va a buscar la repetición de una operación comercial que ha sido exitosa; esto implica una gran disciplina por parte del franquiciatario ya que tendrá que cumplir estándares, normas y procedimientos, para buscar esa repetición exitosa en base a la utilización de una marca y de una tecnología.

Puede existir una gran confusión entre lo que actualmente se conoce como franquicia y lo que tradicionalmente se llamó franquicia.

La definición más antigua de la palabra franquicia es: "La libertad y exención que se concede a una persona para no pagar derechos por las mercancías que introduce o extrae o por el aprovechamiento de un servicio público", éstas son las franquicias tradicionales como las fiscales o las postales. Sin embargo lo que actualmente se conoce como franquicia no tiene nada que ver con la definición anterior, sino que es una forma de hacer un negocio que se basa en los dos elementos ya mencionados: marca y

¹Arce Gargollo Javier, El Contrato de Franquicia, Editorial Themis, Tercera edición, México, 1994, p. 31.

tecnología. La franquicia es una estrategia de negocios mediante la cual un individuo o empresa denominado franquiciante, otorga el derecho de uso de su marca y transfiere tecnología para la operación de un concepto de negocio probado a otro individuo o empresa denominado franquiciatario, a cambio de ciertas cuotas y regalías.

Como veremos posteriormente, la definición que hace la Ley de la Propiedad Industrial de franquicia, en su artículo 142, capta los dos elementos necesarios para que exista toda franquicia: marca y tecnología.

La franquicia es un sistema o método de negocios en donde una de las partes denominada franquiciante, le otorga a la otra, denominada franquiciatario, la licencia para el uso de su marca y/o nombre comercial, así como sus experiencias y conocimientos (know-how), para la efectiva y consistente operación de un negocio.

La franquicia no es una figura totalmente nueva para nuestra legislación. El Reglamento de la Ley sobre el Control y Registro de la Transferencia de Tecnología y el Uso y Explotación de Patentes y Marcas publicado en el Diario Oficial de la Federación el 9 de enero de 1990 y posteriormente abrogado, señalaba por primera vez una definición de franquicia:

CAPITULO II. De los acuerdos sujetos a registro.

SECCION SEGUNDA. De los acuerdos de Franquicia.

ARTICULO 23. "Se entenderá como un acuerdo de franquicia, aquél en el que el proveedor, además de conceder el uso o autorización de explotación de marcas o nombres comerciales al adquirente, transmita conocimientos técnicos o proporcione asistencia técnica... con el propósito de producir o vender bienes o prestar servicios de manera uniforme y con los mismos métodos operativos, comerciales y administrativos del proveedor..."

El jueves 27 de junio de 1991 se publicó en el Diario Oficial de la Federación la Ley de Fomento y Protección de la Propiedad Industrial, la cual entra en vigor desde el día siguiente al de su publicación y abroga las disposiciones del Reglamento de la Ley sobre el Control y Registro de la Transferencia de Tecnología y el Uso y Explotación de Patentes y Marcas. Esta Ley textualmente señala:

TITULO CUARTO. De las Marcas y de los Avisos y Nombres.

CAPITULO VI. De las Licencias y la Transmisión de Derechos.

ARTICULO 142. "Existirá franquicia, cuando con la licencia de uso de una marca se transmitan conocimientos técnicos o se proporcione asistencia técnica, para que la persona a quien se le concede pueda producir o vender bienes o prestar servicios de manera uniforme y con los métodos operativos, comerciales y administrativos establecidos por el titular de la marca, tendientes a mantener la calidad, prestigio 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".

Este artículo se refiere a tres aspectos fundamentales:

El primero, relativo a la definición de franquicia en el que se incluyen los elementos esenciales de toda franquicia: la licencia de uso de una marca y la transferencia tecnológica, destinados ambos a la producción o comercialización de bienes o servicios de manera uniforme.

El segundo, preve la obligación del franquiciante de entregar a sus franquiciatarios información fundamental sobre la empresa que otorga franquicias previamente a la firma del contrato, para que el nuevo franquiciatario sepa qué tipo de franquicia está adquiriendo.

Y el tercero, señala que los contratos de franquicia se deberán inscribir ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial, en los mismos términos que se establece para los contratos de licencia de uso de marca.

Posteriormente, por decreto presidencial publicado en el Diario Oficial de la Federación del 2 de agosto de 1994, se reforma el título de la Ley de Fomento y Protección de la Propiedad Industrial, para quedar sólo como Ley de la Propiedad Industrial. Véase el Capítulo III para mayor información sobre las leyes que han regulado el Contrato de Franquicia.

1.2. SUJETOS DE LA FRANQUICIA.

Al franquiciante y franquiciatario se les denomina en inglés franchisor y franchisee respectivamente, sin traducción literal aparente al español.

Franquiciante. Es aquél que desarrolla el sistema y posee una determinada marca y tecnología (know-how) de comercialización de un producto o servicio, cediendo contractualmente los derechos de uso de éstas y proveyendo de asistencia técnica, organizacional, gerencial y administrativa al negocio de los franquiciatarios.

Franquiciatario. Es aquél que adquiere contractualmente el derecho a operar el negocio bajo la marca del franquiciante y a comercializar un bien o servicio, recibiendo capacitación para la organización y manejo del negocio.

Ante la ausencia de una terminología uniforme en el área de las franquicias, uno de los casos que más se presta a confusión es el de los términos "franquiciante" y "franquiciatario".

Al otorgante de una franquicia denominado "franquiciante", se le ha llamado "franquiciador", "franqueador", "empresa madre", etc., mientras que el adquirente o comprador de una franquicia denominado "franquiciatario", se le ha llamado "franquiciado", "franquiriente", "franqueado" e incluso términos tan alejados de la figura de la franquicia como "concesionario".

1.3. CARACTERISTICAS DE LA FRANQUICIA.

Son tres los elementos básicos de la franquicia:

- 1) Marca.
- 2) Uniformidad del producto o servicio.
- 3) Contraprestación.

1) Marca.

La función primordial de una marca es una indicación de calidad.

El franquiciante otorga al franquiciatario la licencia para el uso de su marca o nombre comercial, por ello la marca del producto o servicio objeto de la franquicia es un elemento esencial del Contrato de Franquicia.

2) Uniformidad del producto o servicio.

El concepto de uniformidad del producto o servicio, o de estandarización, está ligado al concepto de la marca y el nombre comercial, pues el consumidor, por medio de estos signos distintivos va a identificar el producto o servicio que quiere, así como la calidad que tiene el bien que pretende adquirir. La imagen será la misma en cualquiera de los países en que se introduzca la cadena de franquicias. Por ello se puede encontrar una uniformidad y equivalencia en calidad y servicios.

3) Contraprestación.

El pago de diversas cantidades que el franquiciatario hace al franquiciante está, generalmente, ligado a los resultados de la operación del negocio franquiciado. Por tal motivo, los contratos de franquicia pueden prever una diversidad de pagos por distintos conceptos o servicios que suponen la explotación de la franquicia. De estos pagos hay dos conceptos básicos: el pago inicial o cuota que da derecho a la franquicia (franchise fee) y las regalías (royalties) como pagos periódicos.

1.4. ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA FRANQUICIA.

La franquicia aparece en Estados Unidos como un sistema de concesión del derecho de distribuir los productos bajo la marca del fabricante y en zonas en donde se respeta una cierta exclusividad.

Las franquicias fueron introducidas en los Estados Unidos a mediados del siglo XIX y empezaron a ser usadas por la compañía Singer aproximadamente en 1851 cuando el Sr. Isaac Singer se enfrentó a un problema serio en la distribución de sus máquinas de coser, dado lo innovador del producto y las bajas reservas de efectivo con que contaba la casa matriz. Impulsada por su desesperación, la compañía cambió su estructura básica de funcionamiento. A partir de ese momento, comenzó a cobrarle a sus vendedores en vez de pagarles.

Por medio de este sistema, el Sr. Isaac Singer aceptaba determinadas cuotas que provenían de vendedores independientes que tenían el derecho de comercializar y vender sus máquinas de coser en territorios específicos.

Años más tarde, la compañía automotriz General Motors adoptó un esquema básicamente idéntico. En 1898 la compañía se encontraba en un dilema similar al de Singer, ya que como compañía joven que no contaba con los recursos para abrir puntos de comercialización propios, se vio obligada a otorgar concesiones, estableciendo una red de concesionarios de automóviles, esquema que se utiliza exitosamente en la industria automotriz hasta nuestros días.

El éxito del sistema se trasplantó a otras actividades tales como compañías petroleras y embotelladoras de bebidas que alquilaban su marca desarrollando rápidamente cadenas de establecimientos con implantación en todos los estados, con lo que lograron incrementar la distribución de sus productos, sin capital ni riesgo propios.

Otra precursora importante de las franquicias fue Coca-Cola. En 1899, dos inversionistas en Chattanooga persuadieron al presidente de la compañía

de que les otorgara los derechos para vender Coca-Cola en botellas en casi todo el país. Es así como estos dos empresarios establecieron la primera embotelladora del mundo, absorbiendo el 100% del costo de instalación y encargándose de su manejo a cambio de recibir el concentrado necesario para el producto y el apoyo publicitario.

Conforme creció la demanda del producto, los dos empresarios "franquiciaron" los derechos del producto para distintas zonas geográficas. Ellos compraban el concentrado de Coca-Cola y lo revendían a los subfranquiciatarios. En 1919, ya existían 1000 embotelladoras que participaban en este creciente negocio. Pronto siguieron otras refresqueras como Pepsi Cola y Dr. Pepper.

Otro caso es el de Howard Johnson que creó, en los años treinta, una cadena de veinticinco moteles, convirtiéndose años después, en una de las franquicias hoteleras más importantes de Estados Unidos.

El gran boom y la explosión de las franquicias se produjo después de la Segunda Guerra Mundial. El deseo de dejar atrás los días difíciles de la guerra, crearon un esquema de consumismo que dió pie a la compra generalizada de todo tipo de bienes. En ese momento se presentaron las franquicias como el medio ideal para distribuir cientos de nuevos productos que satisfacían las nuevas condiciones de negocios, así como la demanda de los consumidores norteamericanos.

Franquicias con la más diversa gama de funciones abrieron sus puertas al público, como las de limpieza de drenaje, de hotelería, de helados y comidas rápidas, etc.

El boom fue tal, que de ser un sistema materialmente desconocido, años más tarde cientos de empresarios encontraron en la franquicia el sistema ideal para ampliar sus negocios.

Es así como el verdadero desarrollo de este método de negocios se

produce en los años de 1950 y 1960, cuando aparecen los "gigantes" o grandes empresas que expanden su área de negocio por medio de este moderno sistema (Holiday Inn, Roto-Rooter, Dunkin Donuts, McDonald's, Burger King, 7-Eleven, Baskin-Robins, Kentucky Fried Chicken, Sheraton).

El peso que hoy en día han alcanzado las franquicias en Estados Unidos es importante si se observa la diversidad de giros existentes: desde reparación de calzado, restaurantes y tiendas de mascotas, pasando por librerías, servicios de computación y productos para la salud, hasta llegar a servicios de reparación de autos, servicios de plomería, construcción y remodelación de casas, joyería, entre más actividades.

1.5. LUGAR DE LA FRANQUICIA EN EL AMBITO COMERCIAL.

Las modalidades existentes dentro del comercio a nivel europeo se pueden agrupar en cuatro niveles, que serían los siguientes:

- Comercio independiente.
- Comercio integrado.
- Comercio asociado.
- Franquicia.

Comercio independiente.

En este grupo encontramos el comercio tradicional y que comprende a todos aquellos comerciantes que explotan su propio negocio con tal libertad en cuanto a gestión (compras, precios de ventas), organización (administrativa, contable, fiscal) y marketing (imagen de marca, descuentos, publicidad).

Comercio integrado.

Grupo formado por el conjunto de comerciantes que pertenecen a una misma empresa. Se sitúan todos los establecimientos con sucursales. El sucursalista es un asalariado de la empresa principal, con un vínculo de subordinación laboral. Son ejemplos de este tipo de comercio los grandes almacenes y los establecimientos con sucursales.

Comercio asociado.

Entre el comercio independiente y el comercio integrado, se encuentra el comercio asociado que puede tomar diversas formas:

- Cadenas voluntarias.
- Concesión.

- Cadenas voluntarias.

Son grupos de detallistas que se encuentran patrocinados por mayoristas encargados de comprar en enormes cantidades, de la comercialización en común y de defenderlos de las grandes cadenas.

Este tipo de comercio asociado mantiene íntegramente la independencia jurídica, financiera y de gestión de cada una de las empresas asociadas.

- Concesión.

Una figura derivada de la concesión es el licensing, o técnica con la que se concede una marca conocida a fabricantes que desean explotarla mediante el pago de regalías y sin que el que cede la marca se obligue a nada más que garantizarle una exclusividad en un espacio geográfico y en un tiempo determinado. No hay por lo tanto transmisión de tecnología ni ayuda a su gestión.

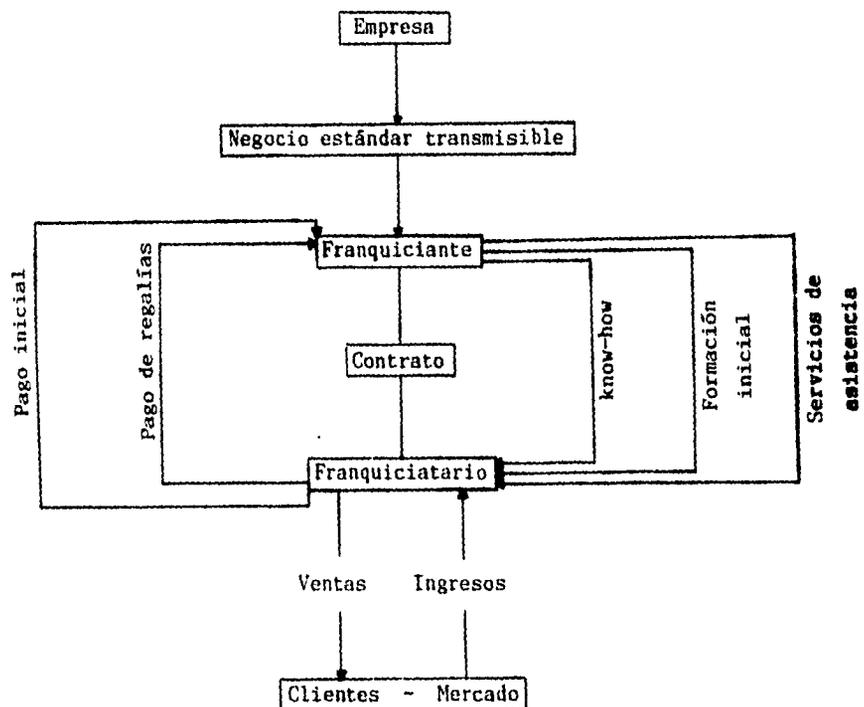
Franquicia.

Se está ante una franquicia cuando el franquiciante le transmite al franquiciatario, toda la información y conocimientos que éste último requiere para operar exitosamente un negocio bajo la marca o nombre comercial del franquiciante.

El funcionamiento de un sistema de franquicia es a través de una colaboración entre empresarios autónomos:

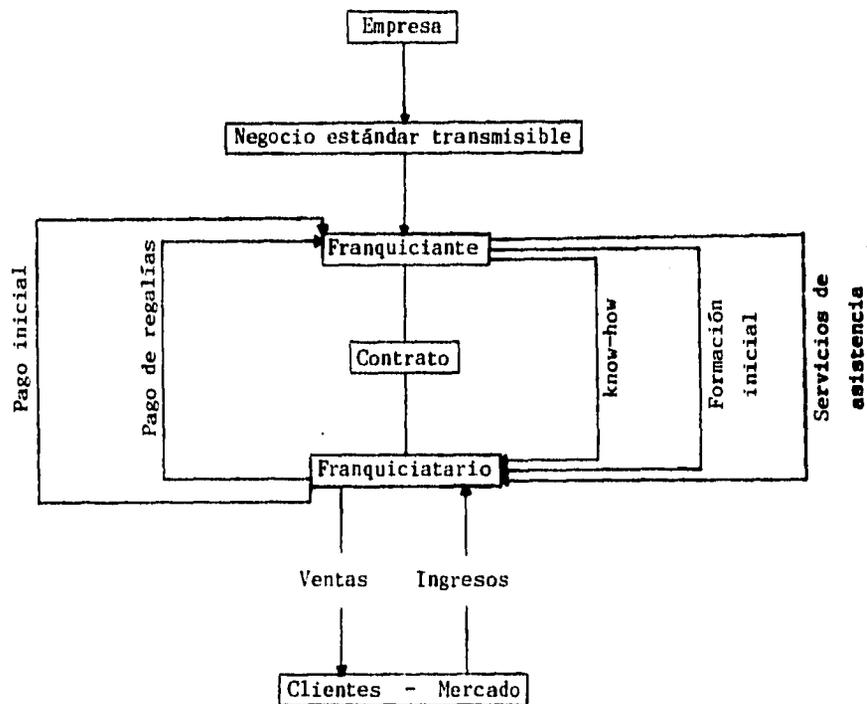
- El creador del concepto, negocio y sistema, que asume la función de franquiciante desde el momento en que prepara el negocio y lo convierte en transmisible.
- Y los franquiciatarios, que son jurídicamente independientes del primero, pero que se vincularán al mismo mediante intereses comerciales plasmados en un contrato, pues la relación franquiciante-franquiciatario es contractual y de naturaleza mercantil.

El franquiciante le otorga al franquiciatario la licencia para el uso de su marca y/o nombre comercial, experiencias, conocimientos y asistencia técnica. En respuesta a esto, el franquiciante hará un pago inicial, así como el pago de regalías periódicas.



SISTEMA DE FRANQUICIA

El franquiciante le otorga al franquiciatario la licencia para el uso de su marca y/o nombre comercial, experiencias, conocimientos y asistencia técnica. En respuesta a ésto, el franquiciante hará un pago inicial, así como el pago de regalías periódicas.



SISTEMA DE FRANQUICIA

1.6. LA FRANQUICIA Y SUS FIGURAS ANALOGAS.

La distribución y la franquicia.

La distribución y la franquicia son dos cosas distintas. En sus orígenes, la franquicia fue ideada con el propósito de solucionar algunos problemas que representaban la ineficaz distribución de productos y servicios. Con el paso del tiempo y la complejidad del comercio en Estados Unidos y otros países desarrollados, evolucionó como una forma de hacer negocios independiente; fue entonces cuando la distribución se convirtió en un simple antecedente, en una causa y no en el fin último de la franquicia.

La franquicia se distingue del contrato de distribución, en que en este último el distribuidor adquiere productos para revenderlos. El distribuidor no transforma, produce o modifica el producto que adquiere, tan solo revende. En la franquicia el derecho a explotar el negocio supone la prestación de un servicio y la venta de productos que el franquiciatario muchas veces elabora o produce y posteriormente vende con el control de calidad que le especifica el franquiciante y mediante la utilización de tecnología y uso de marca del franquiciante.

La distribución se parece a la franquicia en que ambos se imponen condiciones y términos para la comercialización de los productos o explotación de la empresa.

La concesión o licencia de marcas y la franquicia.

El término concesión debe aplicarse, en su acepción correcta, sólo a la autorización expresa del Estado para explotar cierta actividad (un recurso natural o un servicio público). Por ejemplo, la concesión de poder ofrecer transporte público. Sin embargo, comercialmente el término concesión se ha utilizado también para denominar un tipo de contrato de "distribución" que no incluye todo el concepto de apoyo operacional que implica una franquicia.

La franquicia es mucho más que sólo una concesión.

La licencia o concesión para el uso y explotación de una marca y/o nombre comercial no es más que uno de los elementos que comprende el Contrato de Franquicia. Como se mencionó anteriormente, la franquicia es un sistema o método de negocios en donde el franquiciante le otorga al franquiciatario, la licencia para el uso de su marca y/o nombre comercial, así como sus experiencias, conocimientos y asistencia técnica, para la operación de un negocio. Aquí surge la gran diferencia entre franquicia y concesión o licencia de marcas y/o nombres comerciales.

En las dos figuras existen las siguientes semejanzas: el privilegio que se otorga al concesionario o al franquiciatario y el derecho para explotar cierta actividad bajo el control del franquiciante.

1.7. SEIS COSAS QUE LAS FRANQUICIAS NO SON.

1) Una franquicia no es una distribuidora ni una comercializadora.

Los distribuidores son intermediarios. Compran productos al mayoreo a los fabricantes y los revenden a los minoristas.

Los comercializadores funcionan en forma parecida, excepto que normalmente venden directamente al público.

En ambos casos, el distribuidor y comercializador tienen derecho de comprar y vender los productos a quienes les plazca, no están limitados por restricciones de calidad, no deben seguir un sistema de negocios prescrito por una compañía matriz y no pagan ninguna regalía por el derecho a explotar una marca en especial.

2) Una franquicia no es una relación laboral.

Los franquiciantes no pagan un salario a los franquiciatarios, por ello no existe entre ambos una relación laboral.

3) Una franquicia no es una agencia donde los empresarios de cierta área son los representantes locales de grandes y lejanas compañías.

En una franquicia, los franquiciatarios locales son sus propios representantes. Ellos son los dueños del negocio y toman las decisiones.

4) Una franquicia no es una relación fiduciaria.

En una relación fiduciaria, una persona adquiere la obligación legal de velar por los intereses de otra.

En tanto que en una franquicia, los servicios que debe proporcionar el franquiciante se establecen en un contrato, no teniendo mayores obligaciones ante sus franquiciatarios.

5) Una franquicia no es una sociedad, ni una empresa conjunta entre el franquiciante y el franquiciatario.

No existe propiedad común del negocio y ninguna de las partes es responsable de las deudas o responsabilidades de la otra.

El franquiciante transmite sus experiencias, conocimientos, asistencia técnica y las marcas y/o nombres comerciales; el franquiciatario es dueño y administrador del negocio.

6) Una franquicia no es un contrato asociativo.

No hay un contrato asociativo entre franquiciante y franquiciatario, sino un contrato de colaboración. El franquiciante no participa de las utilidades del franquiciatario (como establece el artículo 252 de la Ley General de Sociedades Mercantiles para la Asociación en Participación), pues las regalías que debe pagar éste al franquiciante son sobre las ventas del negocio, sobre los ingresos, no sobre las utilidades.

El franquiciante no corre el mismo riesgo que el franquiciatario, pues si éste no obtiene utilidades en el negocio, debe seguir pagando todas las cantidades que derivan del contrato: regalías, rentas, aportación a publicidad y muchas más.

1.8. DIFERENCIAS ENTRE UN NEGOCIO PARTICULAR Y EL DE FRANQUICIAS.

- a) El franquiciante se apoya en la capacidad inversora de los franquiciatarios para la apertura de nuevas unidades. En cambio en un negocio particular, la apertura y expansión de nuevas unidades dependerá únicamente de la persona que quiera poner su negocio.
- b) Para que pueda existir una franquicia es porque ya hubo un concepto (o marca) que fue probado exitosamente, por lo cual puede ser repetible o estandarizado en otras unidades. Esta es la principal diferencia, ya que de esta forma hay mayor posibilidad de cubrir el mercado más rápidamente en comparación con el negocio particular.
- c) En un sistema de franquicias existe ya una identificación de marca mucho más profunda, a diferencia de lo que implica ir creciendo de manera particular.
- d) Las compras en grandes volúmenes a través de un sistema de franquicias representan un menor costo, a diferencia de un individuo que quiera poner un negocio particular para competir con grandes compañías.
- e) En un sistema de franquicias existe un fondo de publicidad, por lo que es más fácil que la marca penetre en el mercado, en tanto que en un negocio particular de tamaño pequeño la publicidad no es accesible por su alto costo.

1.9. CLASES DE FRANQUICIAS.

Existen tres clases o categorías de franquicias, las cuales presentan características y condiciones específicas.

a) Franquicia con Formato de Negocio.

La Franquicia con Formato de Negocio, conocida en Estados Unidos y los países de habla inglesa bajo el término "Business Format Franchise", ofrece al franquiciatario no sólo la marca y productos en exclusividad del franquiciante, sino un "sistema" completo para la operación del negocio.

Aquí la clave del éxito es el "sistema" de operación más que el producto o marca.

El "sistema" que el franquiciante pone en manos del franquiciatario en este tipo de acuerdo incluye, en forma integral, su nombre comercial o marcas, sus conocimientos y experiencias en la operación del negocio, su asistencia directa en la selección del mejor establecimiento para instalar el negocio, sus criterios y especificaciones para la construcción o adaptación del local, entrenamiento (de introducción y durante el desarrollo de la empresa), los parámetros y requisitos que deberá cumplir el franquiciatario en la selección y contratación de personal, en la publicidad y promoción de la franquicia y, en general, en la forma en que deberá manejar el negocio.

En una Franquicia con Formato de Negocio la marca registrada identifica a todas las partes de ese "sistema". Por ejemplo, el nombre de Wendy's no identifica un platillo particular del menú de esa cadena de restaurantes. No existen ni la hamburguesa, ni las papas fritas Wendy's, y las personas no las piden de esa manera, como pedirían una Coca-Cola. El nombre identifica, más que nada, la forma en que Wendy's proporciona el servicio de comidas rápidas a los clientes.

En las franquicias con formato de negocio, lo que la empresa desarrolla es un sistema único, uniforme y homogéneo de operación, gracias al cual el franquiciatario puede ofrecer al consumidor exactamente el mismo producto o servicio, con idéntica calidad y presentación al ofrecido por el franquiciante en algún otro punto de venta. Un ejemplo de este tipo de franquicia es un hotel o un restaurante.

Entre las primeras compañías que otorgaron franquicias con formato de negocio figuran: Dunkin' Donuts, Kentucky Fried Chicken, Midas Muffler, Holiday Inn y McDonald's.

Los tres elementos básicos que determinan si un negocio es una franquicia con formato de negocio, son:

1) Empleo de una marca o nombre registrado.

Lo cual significa que debe operar conjuntamente bajo un mismo nombre que lo distinga. El franquiciante le otorga al franquiciatario la licencia para el uso de su marca o nombre durante un período específico.

2) Pago de derechos o regalías.

Se refiere al pago de una cuota que deberá realizar el franquiciatario por el derecho de vender los productos o servicios del franquiciante. Este pago puede ser una cuota inicial, unas regalías pagaderas mensualmente, cierta aportación para publicidad, o cualquier otra serie de pagos obligatorios.

3) Suministro de servicios.

Son aquellos servicios o asesoría que reciben los franquiciatarios por parte del franquiciante.

b) Franquicia de Producto y Marca Registrada (Product and Trade Mark Franchising).

Bajo una Franquicia de Producto y Marca Registrada el nombre del negocio y del producto es el mismo y el consumidor los percibe de esa forma. Por ejemplo, Coca-Cola; el nombre del producto final se refiere tanto al refresco como al negocio.

La Franquicia de Producto y Marca Registrada es un acuerdo en virtud del cual el franquiciante, además de otorgarle al franquiciatario una licencia para la venta de su producto y para el uso de su marca o nombre comercial, se constituye como proveedor exclusivo de los productos o servicios que comercializará y/o distribuirá el franquiciatario.

El franquiciatario se compromete a comercializar exclusivamente los productos del franquiciante. Y el franquiciante puede distribuir los productos simultáneamente fuera de la red de franquicias, aunque respetando límites territoriales para el otorgamiento de nuevas franquicias.

Algunos ejemplos de franquicias de producto y marca registrada los encontramos en las embotelladoras de refrescos, en las agencias o concesionarias de automóviles y en las gasolineras.

El Instituto Brasileño de Franchising, con sede en Sao Paulo, se ha referido a este tipo de franquicias como de "primera generación" en virtud de la limitada información y conocimientos que el franquiciante le otorga al franquiciatario. El referirse a "generaciones" deja abierta la posibilidad de que una Franquicia de Producto y Marca Registrada pueda llegar a ser de "Formato de Negocio" o de "segunda generación". Por último, a la Franquicia con Formato de Negocio también se le denominaría de "tercera generación".

c) Franquicia de Distribución Exclusiva.

Bajo esta categoría, el franquiciante utiliza el sistema de franquicias únicamente para comercializar sus productos, los que no puede distribuir por ningún otro canal paralelo a la red de franquicias, contrariamente a lo que ocurre con la Franquicia de Producto y Marca Registrada.

1.10. TIPOS DE CONTRATOS DE FRANQUICIA.

En relación a la exclusividad y al espacio geográfico en que el franquiciatario ejerce su privilegio sobre la franquicia concedida, existen diversos tipos de contratos de franquicia.

a) Franquicia Unitaria o Individual.

Se refiere a la franquicia que se otorga para un solo establecimiento específico. El franquiciatario tiene el derecho de abrir y operar un solo establecimiento, usualmente en una localidad específica en un territorio designado. En virtud de éste, el franquiciante concede al franquiciatario el uso de su sistema para la operación de un negocio.

b) Franquicia Regional.

Se refiere a la franquicia que abarca una región determinada, ya sea una colonia, una ciudad o una entidad federativa. El franquiciatario regional será a su vez franquiciante ya que podrá subfranquiciar franquicias unitarias dentro del territorio exclusivo que se le ha concedido.

En otras palabras, el concepto de franquicia regional se refiere al hecho de que el franquiciante otorga los derechos de desarrollo dentro de un área geográfica específica al franquiciatario, quien a su vez otorgará franquicias -con su respectivo soporte y capacitación continua- a una tercera persona (esta operación se denomina subfranquicia).

La subfranquicia surge cuando el franquiciatario concede subfranquicias dentro del territorio exclusivo que se le ha concedido.

En el contrato de subfranquicia el franquiciatario se convierte en subfranquiciante y a quien le concede la subfranquicia se denomina subfranquiciatario. No siempre es necesario que para cada caso concreto intervenga el franquiciante original.

Los elementos de la subfranquicia serán:

1) Un contrato principal de franquicia entre franquiciante (original) y franquiciatario.

2) Un contrato derivado, subcontrato de franquicia, entre franquiciatario que es subfranquiciante, y un nuevo franquiciatario que se convierte en subfranquiciatario.

3) Autorización general del franquiciante original para que el franquiciatario (subfranquiciante) subcontrate; o autorización expresa y concreta para cada caso de subcontratación.

El subcontrato de franquicia debe tener la misma naturaleza, contenido, límites, plazo y condiciones similares o iguales al contrato original, de modo que el primero no rebase los límites del contrato original o principal de franquicia.

Cuando un franquiciante considera la expansión de su sistema en un territorio que es distinto o distante al suyo, surge la necesidad de considerar otros tipo de contratos, como los Contratos Maestros o los Contratos de Desarrollo de Area.

c) Franquicia Maestra (Master Franchise).

Es aquella a través de la cual el franquiciante maestro transmite al franquiciatario los derechos "maestros" para usar su marca e introducir y adoptar sus sistemas en un país determinado. A esto se le llama licencia maestra.

El concepto de Franquicia Maestra es el mismo que el de Franquicia Regional, sólo que la primera se refiere a un país determinado. Existe la posibilidad de que el franquiciante maestro otorgue Franquicias Regionales.

El franquiciatario maestro tiene el derecho exclusivo de abrir un número limitado o ilimitado de establecimientos dentro de un territorio específico.

En el Contrato Maestro, el franquiciatario maestro tiene la facultad de subotorgar a terceros los derechos de establecer y operar un negocio con el sistema del franquiciante.

En otras palabras, un franquiciatario "maestro" compra los derechos exclusivos para desarrollar un mercado específico, a menudo, el de un país entero, dentro del cual actúa como subfranquiciante vendiendo franquicias y dando servicio a los nuevos franquiciatarios. El franquiciatario maestro es responsable de atender los problemas diarios que le plantean las unidades individuales, recibiendo un porcentaje de las regalías por realizar esta labor. Por ejemplo, Futurekids Inc., un centro de aprendizaje de cómputo para niños con sede en Los Angeles, designa a una franquicia maestra para que desarrolle la franquicia en su país y para que, al mismo tiempo, ayude a adaptar el sistema estadounidense de la empresa. Las franquicias maestras de esta empresa apoyan directamente a los franquiciatarios individuales en cada país.

d) Contrato de Desarrollo de Area.

Es el contrato en el cual se establece la obligación del franquiciatario (o desarrollador de área) para desarrollar un determinado número de franquicias individuales en una región y por un período determinado.

A diferencia del franquiciatario maestro, el franquiciatario (o desarrollador de área) se responsabiliza del desarrollo de varias unidades en su área, en vez de hacerse cargo de todas las unidades en el país.

Bajo un Contrato de Desarrollo de Area, los franquiciatarios (o desarrolladores de área) son responsables de establecer las franquicias en las cuales ellos serán los dueños; ni venden franquicias, ni brindan los servicios característicos de los franquiciantes. Los franquiciatarios son propietarios de varias unidades dentro del territorio que les es otorgado en el contrato.

Esto significa que el franquiciatario (o desarrollador de área) no

podrá subfranquiciar el sistema del franquiciante, por lo que será necesario celebrar contratos individuales de franquicia con el franquiciante original por todas y cada una de las unidades que se abran, mientras que en el Contrato Maestro, el franquiciatario maestro tendrá la facultad de otorgar contratos (subfranquicias) individuales dentro de su territorio. Aquí estriba la diferencia primordial entre un Contrato Maestro y uno de Desarrollo de Área.

En un Contrato Maestro, el franquiciatario maestro puede subfranquiciar a terceros la apertura y operación de unidades del franquiciante dentro de un territorio específico. En cambio en un Contrato de Desarrollo de Área el franquiciatario (o desarrollador de área) no puede subfranquiciar el sistema.

La similitud principal entre ambos contratos es que tanto el franquiciatario maestro como el desarrollador de área adquieren un derecho exclusivo dentro de un territorio, el cual está sujeto, entre otras, a la obligación de que se desarrollen y operen determinado número de unidades de la franquicia en un determinado período.

Resulta imposible decir de antemano si a un negocio le convendría más el otorgamiento de subfranquicias o el desarrollo de áreas. Lo importante es que el franquiciante comprenda los problemas inherentes a ambos contratos antes de decidirse por alguno de ellos. Quizá el más grave de todos es la pérdida de control, pues el franquiciante, al permitir que se utilice su sistema en algún territorio distinto o distante al suyo, tendrá la necesidad de delegar algunas de sus obligaciones y facultades en el franquiciatario maestro, o bien en el desarrollador de área. Por ejemplo, es posible que los franquiciatarios maestros no proporcionen a sus nuevos franquiciatarios el nivel de servicio que necesitan para tener éxito y será muy difícil que el franquiciante maestro supervise sus acciones, ya que no puede estar detrás de ellos todos los días y tampoco redactar un contrato que cubra todas las contingencias habidas y por haber. El franquiciante dependerá de la capacidad y de la honradez, ya sea del franquiciatario maestro o del desarrollador

de área.

e) Franquicia por Conversión.

Una derivación de la Franquicia con Formato de Negocio es la Franquicia por Conversión. Esta última difiere de la primera, en que los negocios independientes que ya se encuentran en operación adoptan el sistema de franquicias con formato de negocio.

Las compañías franquiciantes estudian y analizan negocios independientes que ya se encuentren funcionando y ven la posibilidad de que adopten el sistema de franquicias con formato de negocio como franquiciatarios, siempre y cuando se adhieran a las normas establecidas por el franquiciante. Es decir, si un posible franquiciatario ya maneja un negocio similar al del concepto del franquiciante, este último puede optar por convertir la tienda o cadena existente en una franquicia, siempre que esta medida beneficie sus operaciones y prestigio.

f) Contrato de Opción.

El franquiciatario tiene el derecho de abrir y operar un establecimiento y, por una cuota adicional, puede abrir otro establecimiento más o varios establecimientos adicionales en un plazo futuro señalado en la opción.

1.10.1. EL COMISARIATO.

El comisariato es el centro de abasto de las principales materias primas o ingredientes para la elaboración del producto que vende el franquiciatario en su establecimiento.

Ese centro de abasto es constituido por el franquiciante y por lo general existe un Comisariato por Franquicia Regional o Maestra. La existencia del Comisariato a nivel regional depende de diversos factores como son: extensión del país y de las regiones, giro de la franquicia, número de franquicias individuales por región, etc. El Comisariato depende del giro de la franquicia, ya que por ejemplo en el caso de los alimentos, éstos necesitan con más frecuencia de comisariatos para mantener una misma calidad y un sabor uniforme.

Las principales ventajas que brinda el Comisariato son:

- Poder ofrecer al consumidor una misma calidad de manera uniforme.
- Ofrecer buena calidad de las materias primas y un buen servicio en el abastecimiento de dichas materias primas, ya que otros proveedores podrían no ser tan puntuales y responsables, además de que el franquiciante siempre investiga que las materias primas son mejores, adecuadas, así como los productos innovadores en el mercado.
- Ofrecer al franquiciatario un mejor precio de compra en las mercancías y materias primas, en virtud del alto volumen de venta de los franquiciatarios.
- El control que ejerce el franquiciante sobre el franquiciatario en cuanto al cálculo de sus ventas mensuales.

CAPITULO II
CONVENIENTES E INCONVENIENTES DE UN SISTEMA DE FRANQUICIAS

2.1. FRANQUICIANTE.

2.1.1. VENTAJAS QUE OFRECE EL SISTEMA DE FRANQUICIAS AL FRANQUICIANTE.

2.1.2. DESVENTAJAS QUE ENCUENTRA EL FRANQUICIANTE EN EL SISTEMA DE FRANQUICIAS.

2.1.3. CONSIDERACIONES SOBRE LA PERSONALIDAD DEL FRANQUICIANTE.

2.1.4. PRINCIPALES CAUSAS DE FRACASO DEL FRANQUICIANTE.

2.2. FRANQUICIATARIO.

2.2.1. VENTAJAS QUE OFRECE EL SISTEMA DE FRANQUICIAS AL FRANQUICIATARIO.

2.2.2. DESVENTAJAS QUE ENCUENTRA EL FRANQUICIATARIO EN EL SISTEMA DE FRANQUICIAS.

2.2.3. CONSIDERACIONES SOBRE LA PERSONALIDAD DEL FRANQUICIATARIO.

2.2.4. PRINCIPALES CAUSAS DE FRACASO DEL FRANQUICIATARIO.

Vivimos cada día en una economía más abierta en la que los países se unen para poder ser más competitivos.

La mano de obra, materias primas, el servicio y la calidad tienden a ser mejores, para competir de una forma más eficiente contra el resto del mundo.

Estos cambios representan un reto y una oportunidad para el crecimiento de las franquicias. Los empresarios deben estar conscientes que luchan en un mercado mundial y ante la nueva competencia no tienen otra alternativa que ser mejores o desaparecer.

La franquicia acoge esta necesidad de sobrevivir. La condición es encontrar un negocio seguro, experimentado, transmisible y, que a su vez sea diferente, original y exitoso.

El franquiciante desarrolla un concepto de empresa, una idea de su negocio; adquiere un saber-hacer (know-how) durante un periodo de tiempo; experimenta y prueba el conjunto de su negocio en centros o establecimientos piloto, con lo cual está en condiciones de transmitir a los franquiciatarios la posibilidad de volver a crear la misma empresa contando con su asistencia.

Para el franquiciante y el franquiciatario, la franquicia tiene un mismo objetivo: la exitosa operación de un negocio.

Lo más sobresaliente del éxito de esta colaboración entre franquiciante y franquiciatario, es lo siguiente:

1. Negocio experimentado.

Sólo pueden franquiciarse negocios que hayan sido probados durante un periodo suficiente.

2. Negocio en franquicia.

No se trata de comercializar, vender o colocar los productos por buenos

que éstos sean. El franquiciante se interesará por los resultados que el franquiciatario va a conseguir.

3. Demanda durable.

No pueden franquiciarse negocios que se basen en modas pasajeras.

El concepto del negocio del franquiciante debe tener una trayectoria al menos relativamente durable.

4. Adaptación al medio.

Los franquiciatarios deben desarrollar el negocio en unas condiciones comparables a las que tuvo la fórmula del franquiciante.

5. Negocio transmisible.

El saber-hacer del franquiciante es transmisible de forma estandarizada a los franquiciatarios.

6. Capacidad empresarial.

La gestión y el control de un sistema de franquicias requiere poseer una capacitación empresarial, así como la posibilidad de rodearse de personal especializado.

2.1. FRANQUICIANTE.

2.1.1. VENTAJAS QUE OFRECE EL SISTEMA DE FRANQUICIAS AL FRANQUICIANTE.

a) Crecimiento y expansión rápida.

El otorgamiento de franquicias permite a los negocios crecer con mayor rapidez que de cualquier otra manera.

Desde el punto de vista de inversión, la franquicia representa para el franquiciante la posibilidad de crecer con recursos de otras personas, sin necesidad de invertir, con lo que puede tener un rápido sistema de expansión y penetración en el mercado.

La franquicia, además, es una fuente de ingresos para el franquiciante a través de las regalías y de otros pagos. Por ejemplo, las cuotas iniciales por franquicia generan ingresos que pueden regresarse a la empresa franquiciante y emplearse para inversión, mercadotecnia, publicidad, investigación, desarrollo y muchas funciones más, esenciales para el éxito en los mercados de hoy.

Las franquicias generan su propio crecimiento.

b) Baja inversión de capital.

Las inversiones necesarias para la expansión se reducen, ya que la inversión principal es realizada por los franquiciatarios.

El sistema de franquicias permite al franquiciante trasladar al franquiciatario la responsabilidad de aportar el capital y la fuerza laboral necesaria para la instalación y operación de cada nuevo punto de venta. Con ello, el franquiciante amplía la "cobertura" o penetración de su producto o servicio en uno o más territorios en una forma ágil.

c) Fortalecimiento de la marca.

Uno de los requisitos para el desarrollo de una franquicia es que la marca o nombre comercial que la distingue sea sólida, es decir, que se trate de una marca con notoriedad en el mercado. Por tal motivo, si no existe una marca sólida, no es concebible el desarrollo de una franquicia.

Las franquicias permiten la difusión acelerada de la marca y la consecuente apertura de nuevos mercados.

d) Vigilancia del negocio por medio del contrato.

El franquiciante, por medio del contrato, conserva la vigilancia del negocio, el control de calidad de los productos o servicios materia del mismo y las normas sobre el uso de la marca y el nombre comercial.

e) Factor humano de calidad.

El otorgamiento de franquicias atrae personas competentes y entusiastas a la organización.

Los franquiciatarios representan una fuerza de trabajo leal y comprometida, debido a que se muestran más dispuestos a invertir el tiempo y trabajo necesarios para triunfar que si trabajaran por un sueldo, ya que carecerían de un incentivo para hacer su mejor esfuerzo. Este tipo de dedicación libera al franquiciante de muchas responsabilidades de supervisión directa y disminuye los costos de administración.

La operación de franquicias permite que los franquiciatarios tengan eso que desean más que nada: su propio negocio. A nivel local, los franquiciatarios son los jefes y son ellos los que ejercen una supervisión directa.

f) Mayor eficiencia en la operación general del negocio.

Con la franquicia, se facilita y aumenta la eficiencia a medida que se delega la operación diaria de los negocios franquiciados en los franquiciatarios, ya que cuentan con la motivación de ser su propio jefe.

g) Control administrativo.

Administrativamente el franquiciante tiene el control sobre el franquiciatario en áreas como control de calidad (para la uniformidad del producto o servicio), organización del negocio, administración general, asesoría en diversas áreas. Además, los informes periódicos sobre el desarrollo del negocio que recibe el franquiciante, le ofrecen la posibilidad de dar instrucciones correctivas al franquiciatario.

h) Contar con un grupo de talentos.

Uno de los principales beneficios al trabajar en un sistema de franquicias, es obtener la creatividad, imaginación y energía de franquiciatarios con los más diversos perfiles y con experiencias en las áreas más variadas.

Los franquiciatarios proveen de una inagotable fuente de talento, ideas y opiniones. Y los buenos franquiciantes son aquellos que recogen esas ideas creativas de sus franquiciatarios, las afinan y sistematizan, y después las comunican al sistema en su totalidad.

Además, los franquiciatarios están más cerca del mercado, por lo que sus propuestas de cambios y mejoras (nuevos productos) estarán basados en las necesidades reales del consumidor. Es decir, para el franquiciante, el franquiciatario será en la mayoría de los casos el vehículo de comunicación más importante con el mercado.

Cuando los franquiciatarios logran comprender la importancia de sus aportaciones, a menudo se muestran más dispuestos a compartir sus experiencias e ideas con el franquiciante y con los demás franquiciatarios.

i) Satisfacción personal.

Una franquicia exitosa es una clara evidencia de que el producto o servicio satisface una necesidad real del mercado y que puede llamar la atención, el interés y el dinero del público.

El franquiciante se verá estrechamente vinculado a sus franquiciatarios desde el principio y con ellos trabajará, se sacrificará y gozará de sus triunfos.

j) Menores riesgos.

En una franquicia el riesgo del franquiciante disminuye enormemente, porque los franquiciatarios cargan con el 100% de las responsabilidades financieras de cada nueva unidad. Los franquiciatarios firman los contratos de arrendamiento de sus locales y son responsables ante sus arrendadores; ellos corren con los desembolsos por inventarios, remodelación, promoción por inauguración, contratación de personal y demás costos de arranque.

De esa manera, si la unidad quiebra, sus arrendadores no podrán irse contra el franquiciante financieramente hablando, ya que los franquiciatarios corren totalmente por su cuenta. El franquiciante no tiene la responsabilidad financiera si el franquiciatario quiebra.

Por otra parte, desde el punto de vista fiscal el franquiciatario, como persona y contribuyente distinto al franquiciante, asume todas las obligaciones y responsabilidades de las relaciones con el Fisco. No se produce ninguna situación similar a la empresa franquiciante.

k) Menores gastos publicitarios y mayor difusión.

Causar una buena impresión en los clientes cuesta muchísimo dinero. Los gastos publicitarios en medios masivos como la televisión, la radio y la prensa suelen ser muy elevados. Sin embargo, la comunicación con los mercados es necesaria para educar al consumidor, hablarle de los beneficios del producto y, finalmente, motivarlo para que visite el negocio. La única forma de absorber gastos de esta naturaleza es en equipo (repartiendo la carga), y las franquicias ofrecen esa oportunidad, ya que reúnen un fondo de publicidad con dinero de los franquiciatarios, con el que se financian programas publicitarios.

2.1.2. DESVENTAJAS QUE ENCUENTRA EL FRANQUICIANTE EN EL SISTEMA DE FRANQUICIAS.

a) Capital inicial.

El desarrollo de un Sistema de Franquicias requiere que el franquiciante cuente con un capital inicial. La implementación de la tienda piloto; el desarrollo del paquete de servicios; la elaboración de los manuales, el personal empleado para el mantenimiento de los servicios; así como el reclutamiento y entrenamiento de los franquiciatarios, son puntos muy importantes que deben ser tomados en cuenta. Son gastos que ocurren antes de que los franquiciatarios hagan sus pagos al franquiciante.

b) Legislación.

El otorgamiento de franquicias implica toda una variedad de papeleo legal.

Es necesario que el franquiciante defina con toda claridad su oferta en los documentos oficiales de su franquicia, así como sus costos y servicios. De esa manera se estará protegiendo contra demandas injustificadas por fraude u otras violaciones de carácter mercantil.

Un documento legal debidamente firmado constituye una prueba tangible e irrefutable de lo que se ofreció y se aceptó. Por ello, los franquiciantes a quienes se acuse de desvirtuar los hechos sólo tendrán que presentar los documentos firmados para comprobar que los franquiciatarios tenían pleno conocimiento de los costos y los riesgos.

El cumplimiento de la legislación en materia de franquicias es una tarea muy seria que requiere la ayuda de un experto que conozca a fondo el negocio y las leyes. Por tal motivo, es necesario contratar los servicios de un abogado experto en franquicias, es decir, que no sólo conozca los aspectos legales sino también los aspectos comerciales del otorgamiento de franquicias.

El abogado que escoja el franquiciante deberá presentarle una lista sólida y diversificada de compañías franquiciadoras que sean sus clientes y mostrarle ejemplos de documentos de presentación y de contratos que él haya preparado, para que el franquiciante pueda examinarlos con detenimiento. Asimismo, el franquiciante deberá pedir a su abogado que le indique cuál ha sido su experiencia con franquicias.

c) Exposición a posibles demandas judiciales.

El franquiciante debe estar preparado para enfrentar las posibles demandas legales de los franquiciatarios que fracasen en su negocio.

Las probabilidades de que el franquiciante se vea expuesto a una demanda judicial serán mínimas, si cumple con lo siguiente:

- El franquiciante debe ser honrado con sus franquiciatarios y decirles exactamente lo que deben esperar.
- El franquiciante debe plantear desde un principio el hecho de que ninguna empresa está libre de riesgos.
- Los franquiciatarios tienen derecho a saber todos los pormenores del negocio y los costos reales de participar en él. Por ello el documento de presentación y el contrato de franquicia deben reflejar la dinámica de la empresa así como cifras reales y exactas en las cuales los franquiciatarios puedan basar su toma de decisiones.

d) Relación a largo plazo.

En el otorgamiento de franquicias la duración de la relación tiende a ser larga. Y mantener una relación a largo plazo con los franquiciatarios es quizá el mayor de los retos que debe enfrentar todo franquiciante. Un plazo razonable en la duración de un contrato es entre 15 y 20 años.

Por tal motivo, el franquiciante debe tener presente que el mercado cambia día con día, y que por ello se va a ver obligado a crear nuevos

productos y a mejorar constantemente sus ideas, sus conceptos y sus enfoques, para así justificar su participación permanente en el negocio.

Es importante que el franquiciante desarrolle prácticas de motivación para mejorar las relaciones con sus franquiciatarios, de la misma forma que las empresas desarrollan este tipo de programas internos para sus gerentes. Debe tener presente que los franquiciatarios no son empleados sino inversionistas que han creído en una marca o empresa y por lo tanto necesitan estar informados y recibir atenciones que normalmente no se les hacen a empleados.

e) Reducción de independencia.

El franquiciante debe saber que al otorgar franquicias de su negocio, va a verse en la necesidad de compartir, entre otras cosas, su marca, experiencias, conocimientos, y en general su propia empresa con terceros.

La relación entre franquiciante y franquiciatario tiene que ser analizada cuidadosamente, ya que se trata de una relación a largo plazo cuya única salida legal es el término del contrato o la recompra de la franquicia que generalmente involucra un alto precio.

f) Menor control sobre los negocios franquiciados.

El otorgamiento de franquicias permite que la empresa pueda desarrollarse y crecer dentro de un mercado sin que el franquiciante tenga injerencia o participación directa y diaria en la operación del negocio franquiciado. Sin embargo, esto implica un claro costo: la falta de control.

Por tal motivo, el franquiciante no puede pretender tener un control absoluto de la operación de sus franquiciatarios, ya que éstos siempre contarán con una autonomía de operación debido a que no se trata de empleados.

g) Bajo nivel de utilidad.

Cuando se otorgan franquicias, compartir la ganancia es el precio que ha de pagarse a cambio de lograr un crecimiento rápido.

El otorgamiento de franquicias puede dejar mucho dinero, pero no todas esas ganancias van a ser para el franquiciante. Los franquiciatarios son los que se quedarán con la mayor parte de los ingresos, mientras que el franquiciante sólo recibirá un pequeño porcentaje del total.

h) Ciertas restricciones impuestas a los franquiciantes.

En una Franquicia con Formato de Negocio, los franquiciantes no pueden obligar a los franquiciatarios a que les compren todos sus productos en forma exclusiva. Pueden poner sus productos a disposición de los franquiciatarios y recomendarles que se los compren, pero lograr que se los compren dependerá de su habilidad como vendedores.

Lo mismo sucede con las promociones. Un franquiciante puede gastar mucho dinero en desarrollar una nueva promoción, sólo para encontrarse que algunos de sus franquiciatarios se niegan a participar en ella. El franquiciante no puede obligarlos a participar y por ello, muchos anuncios de productos y servicios que se venden a través de franquicias limitan la oferta con una leyenda que dice: "Sólo con los franquiciatarios participantes" o "válido solamente tiendas participantes".

2.1.3. CONSIDERACIONES SOBRE LA PERSONALIDAD DEL FRANQUICIANTE.

Es importante que el franquiciante haga un análisis sobre su personalidad para determinar si posee las características personales y profesionales que debe tener un franquiciante de éxito.

a) El franquiciante deberá afrontar todos los riesgos que implica el otorgar franquicias de una empresa cuyo futuro es incierto y cuyos resultados nadie le garantiza. Por ello el franquiciante debe ser una persona dispuesta a correr riesgos.

Para reducir los riesgos del otorgamiento de franquicias, la prioridad número uno consiste en encontrar al abogado experto en franquicias y al contador apropiados, ya que éstos junto con el franquiciante deberán llevar a cabo una amplia planeación legal y financiera.

b) El crecimiento de las franquicias implica tiempo y paciencia, no se trata de negocios para enriquecerse de la noche a la mañana. Por tal motivo, el franquiciante deberá tener perseverancia y determinación, ya que las cosas no siempre funcionarán como él espera y tendrá que anteponerse a las dificultades que sobrevengan.

Asimismo, el franquiciante debe estar plenamente convencido de que el producto o servicio que presta a los consumidores es realmente necesario y deberá confiar en el concepto plenamente.

c) Al franquiciante le debe gustar el trabajo, ya que poner a andar un sistema de franquicias desde cero requiere de muchas horas de trabajo.

Por ello el otorgamiento de franquicias es un reto que exige al franquiciante comprometerse al 100% cuando menos durante los primeros años de haber implementado el sistema de franquicias, puesto que de su dedicación al trabajo dependerá en gran medida su éxito.

d) El franquiciante debe tener la capacidad de convivir y trabajar en equipo; asimismo, debe saber escuchar a la gente, en este caso a los futuros franquiciatarios, ya que éstos estarán solicitándole ayuda y planteándole diferentes problemas con mucha frecuencia.

El franquiciante no debe ser autoritario con los franquiciatarios, al contrario, deberá ser paciente y asistirlos con consejos y no con regaños e imposiciones, considerando que los franquiciatarios no son empleados, sino dueños de su propio negocio.

e) Es muy importante que el franquiciante tenga la habilidad para comunicarse con sus franquiciatarios y comprender que ellos están en el sistema de franquicias por las mismas razones que él.

Dicha capacidad de comunicación es muy importante porque el franquiciante deberá escuchar, enseñar, aconsejar y aprender de los franquiciatarios, pues estos últimos acudirán en busca de guía y consejo, y aportarán ideas y comentarios interesantes.

La forma en que el franquiciante puede comunicarse con los franquiciatarios es por medio de boletines, memorandums, cintas de audio y video, manuales, folletos y conferencias, entre otros.

f) El franquiciante debe cambiar su mentalidad. Debe tener muy clara la idea de "compartir" y, sobre todo, estar dispuesto a crecer junto con los franquiciatarios. Debe comprender que el éxito de los franquiciatarios implica su propio éxito, y que de alguna manera, es su responsabilidad el éxito de ellos y el suyo propio.

El franquiciante debe tener un interés personal en el éxito de los franquiciatarios. Debe mantener relaciones recíprocas y personales con cada uno de los franquiciatarios, descubrir los servicios que necesitan y después brindárselos. Es decir, debe lograr que los franquiciatarios triunfen y tratarlos como a él le gustaría ser tratado.

g) El franquiciante debe ser un empresario emprendedor. Esta característica permite encontrar soluciones a los problemas más complicados, hacer innovaciones, encontrar oportunidades ante las situaciones más adversas y tomar decisiones correctas bajo fuertes presiones.

El empresario emprendedor entiende y percibe las necesidades específicas de un segmento de consumidores en una forma innovadora.

El emprendedor primero se pregunta: ¿dónde están las oportunidades? Habiéndolas identificado, regresa a la mesa de trabajo y define las ventajas, desventajas, soluciones a los problemas y encuentra novedosas acciones a seguir para satisfacer a ese segmento de consumidores.

h) El franquiciante debe poseer un ego fuerte, aunado a una personalidad dinámica y carismática, honestidad y mucha confianza en sí mismo y en su habilidad. Lo anterior representa una ventaja en el negocio de las franquicias, ya que los franquiciatarios no compran negocios: compran un estilo de vida. Aquí es donde el ego o personalidad del franquiciante puede ser de mucho provecho, dado que vender una franquicia es como vender una parte del mismo franquiciante.

i) Un franquiciante debe poseer un liderazgo y optimismo que gane el respeto y confianza de los franquiciatarios, inspire aprecio por los sistemas de operación, ayude a que muestren su deseo de seguirlo y dé como resultado la apertura de otras unidades.

Un franquiciante debe poder crear una situación de ventajas mutuas, tanto para él como para sus franquiciatarios. Deberá impregnar a la compañía con su entusiasmo y su pasión.

j) El franquiciante debe ser un magnífico vendedor, ya que el éxito del otorgamiento de franquicias dependerá de su capacidad para encontrar prospectos y después venderles su negocio.

Lo anterior implica persistencia en la búsqueda de los futuros franquiciatarios, tiempo y esfuerzo, pues deben visitarse muchos prospectos y tener habilidad para sobreponerse a todas las negativas antes de poder cerrar una venta.

Después de que el franquiciante realice este autoanálisis, es probable que carezca de algunos de los atributos personales importantes para todo franquiciante. Esto representará un reto adicional, ya que deberá aprender a resolver esos primeros y escasos problemas con creatividad. Por ejemplo, si el franquiciante no es muy bueno trabajando con subordinados, puede tomar un curso sobre desarrollo personal; si le molesta tener que vender, puede asociarse con alguien que sea buen vendedor; si se le dificulta la comunicación, puede estudiar a las personas que hablan y escriben con efectividad y copiarles lo que hace bien.

2.1.4. PRINCIPALES CAUSAS DE FRACASO DEL FRANQUICIANTE.

a) El negocio del franquiciante no ha sido lo suficientemente probado y reconocido.

b) Falta de planeación financiera y estrategia mercadotécnica.

c) Los abogados y asesores del franquiciante son inexpertos.

d) Lanzamiento prematuro del sistema de franquicias a mercados internacionales.

e) Falta de investigación y desarrollo del producto o servicio por parte del franquiciante.

f) Falta de control de calidad en el servicio o producto de la franquicia.

g) Inadecuada selección de los futuros franquiciatarios.

h) Deficiente comunicación dentro del sistema de franquicias.

2.2. FRANQUICIATARIO.

2.2.1. VENTAJAS QUE OFRECE EL SISTEMA DE FRANQUICIAS AL FRANQUICIATARIO.

a) Concepto ya probado exitosamente.

En el caso de una franquicia, el franquiciatario compra un concepto de éxito comprobado. Realiza una inversión en un negocio "probado", lo que representa para el franquiciatario resultados económicos más seguros que una inversión en un negocio nuevo.

Por su parte el franquiciante debe mostrar un interés permanente por corregir y adaptar constantemente el "sistema" para que conserve su vigencia y redituabilidad.

b) Marca y productos reconocidos.

Una franquicia aporta al franquiciatario el derecho de uso de una marca o nombre comercial reconocidas en el mercado. Los consumidores son atraídos por la notoriedad de una marca.

c) Rápida instalación de un negocio completo.

El franquiciatario ya no va a correr con el riesgo de iniciar un negocio y esperar a que el mismo adquiriera cierto reconocimiento entre el público. Con ello, se reduce el riesgo inicial, ya que el franquiciatario tiene como base la experiencia operativa de una o varias unidades piloto.

En un sistema de franquicias, el negocio nace "ya hecho" y no requiere de meses o años de esfuerzos para dar a conocer el producto o servicio que se ofrece.

Por medio de la franquicia el franquiciatario evita la difícil tarea de empezar con un negocio pequeño, que requeriría de mucho tiempo para desarrollarse, y que en algunos casos, podría además requerir de algún apoyo

externo.

d) Economías de escala.

La capacidad de comprar los insumos del negocio en condiciones preferenciales es una de las ventajas de la franquicia.

El franquiciatario se beneficia de las economías de escala generadas por la operación conjunta de varias unidades, ya que puede obtener precio de compra y plazos de pago más ventajosos, aumentando con ello su competitividad.

En la franquicia se puede comprar, sin importar los volúmenes, con descuentos por el simple hecho de que el pedido que se haga a los proveedores es considerado por éstos como una compra global.

e) Capacitación y soporte operativo permanente.

La capacitación e inspecciones periódicas sobre el desarrollo del negocio las proporciona el franquiciante, lo que le ahorra costos en estas áreas al franquiciatario.

A través de la capacitación el franquiciatario aprenderá cómo se administra el negocio, el conocimiento del producto, la venta, la producción y el servicio mismo, entre otros aspectos, lo cual le permitirá resistir por sí solo el difícil entorno de los negocios. La especificación detallada de la operación del negocio la recibe el franquiciatario a través de un manual operativo que le proporciona el franquiciante.

f) Asistencia profesional y apoyo constante.

El franquiciatario cuenta con asistencia profesional desde el inicio del negocio. Este apoyo generalmente incluye estudios de mercado, selección y negociaciones para la compra del local, instalación de la unidad, promoción el día de la apertura, procedimientos contables, además de una continua investigación y desarrollo de nuevos productos, servicios y técnicas de promoción, operación y desarrollo. Otra ventaja para el franquiciatario

es que recibe tecnología desarrollada por otras personas, con un costo de investigación y desarrollo que el propio franquiciatario difícilmente podría costear por sí mismo.

g) Mayor facilidad para la obtención de posibles créditos.

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

h) Promoción y publicidad a un nivel elevado.

Una gran ventaja para el franquiciatario es la publicidad que recibe, por lo que es más fácil que la marca penetre en el mercado.

i) Soporte motivacional.

Los franquiciatarios se convierten en parte de un todo, ya que tanto ellos como el franquiciante trabajarán en conjunto, con la motivación de operar su propio negocio y aportando a la vez, con su trabajo y éxito, un beneficio colectivo para el franquiciante y los demás franquiciatarios del sistema.

j) Protección al franquiciatario.

En algunos Estados de la Unión Americana (Nueva York, Texas) se han dictado disposiciones que regulan el Contrato de Franquicia, especialmente para que el franquiciatario esté suficientemente informado del contenido y alcances de la franquicia.

En el artículo 142 de la Ley de la Propiedad Industrial se establece que "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". Con esto, las leyes mexicanas buscan proteger a los posibles franquiciatarios de abusos de franquiciantes o de franquicias inexistentes.

2.2.2. DESVENTAJAS QUE ENCUENTRA EL FRANQUICIATARIO EN EL SISTEMA DE FRANQUICIAS.

a) Poca independencia de operación.

Una parte esencial de ser franquiciatario es seguir todos los lineamientos marcados por el franquiciante, tales como políticas, estándares operativos y manejo en general del negocio franquiciado. Lo anterior representa una gran desventaja para el franquiciatario ya que no tendrá independencia ni libertad para manejar el negocio como él considere.

Para ser franquiciatario es indispensable aceptar las determinaciones del sistema, lo cual implica poca libertad para actuar, así como una obediencia total a los procedimientos establecidos en los manuales de operación del franquiciante.

b) Pagos al franquiciante.

Todo el apoyo y los conocimientos que recibe el franquiciatario derivados de un "sistema" de negocios comprobados, así como la reducción del riesgo de emprender un negocio, tienen un valor económico.

El franquiciante ejerce el derecho de cobrarle a sus franquiciatarios una cuota inicial, regalías y una cuota de publicidad. La primera es una cantidad que se paga a la firma del contrato de franquicia, la segunda se determina a partir de un porcentaje de las ventas del negocio y la tercera es una aportación que hacen los franquiciatarios, la cual se destina a un fondo de publicidad para la difusión del producto o servicio.

c) Riesgo asociado con el desempeño del franquiciante.

Los resultados del franquiciatario siempre estarán relacionados con los aciertos y errores del franquiciante. Por tal razón, el proceso de elección en la compra de una franquicia es de vital importancia.

Antes de firmar algún contrato, es conveniente que el franquiciatario haga una rigurosa selección, buscando los aspectos de comportamiento ético

del franquiciante, que puedan brindar mayor seguridad. Básicamente pueden ser identificados cuatro tipos de franquiciante:

1. El franquiciante nuevo.

En el comienzo es necesario que el franquiciante tenga un número mínimo de franquiciatarios hasta que el negocio esté en punto de equilibrio. Es preciso tener mucho cuidado y se recomienda siempre un minucioso análisis previo.

2. El franquiciante establecido.

Este franquiciante presenta menor riesgo pues el negocio ha sido totalmente probado por los franquiciatarios en operación.

3. El franquiciante no ético.

Es el franquiciante que no tiene la intención de establecer un negocio que represente una relación a largo plazo, adoptando el sistema de franquicias como una forma para hacer dinero rápidamente, engañando a los franquiciatarios. Es necesario dedicar bastante tiempo a la investigación de la franquicia para prevenir este tipo de problemas.

4. El franquiciante incompetente.

Es aquel franquiciante que no tiene la habilidad comercial, es decir posee poca aptitud para el negocio y falta de preparación técnica necesaria. Por ejemplo, un producto o servicio en el cual el sistema se ha basado, que no genere un nivel de ventas suficiente para mantener un margen de utilidad adecuado para el crecimiento del negocio, caracteriza la falta de aptitud o tacto del franquiciante.

d) Limitantes en cuanto a las compras o ventas del negocio.

Existen limitaciones en la mayoría de los contratos de franquicia en cuanto a las compras o ventas que lleve a cabo el negocio franquiciado, dado que a veces tales operaciones están sujetas a la autorización del franquiciante.

2.2.3. CONSIDERACIONES SOBRE LA PERSONALIDAD DEL FRANQUICIATARIO.

Es de suma importancia que el franquiciatario sea honesto consigo mismo y analice cuidadosamente si su personalidad se presta para la franquicia.

a) Es fundamental que el futuro franquiciatario cuente con el dinero necesario para financiar la adquisición y el arranque de la franquicia, así como para poder hacer frente a los gastos que ésta implica, ya que no todos los franquiciantes otorgan financiamiento.

b) El futuro franquiciatario tendrá que contar con dinero en efectivo, ya que la mayoría de los franquiciantes no aceptan que se les deje terrenos, autos o algún otro objeto de valor en prenda por el valor de la franquicia. Tiene que ser necesariamente dinero en efectivo.

c) El futuro franquiciatario deberá centrar su inversión en el negocio, por lo que no deberá tener inversiones con otros franquiciantes, pues representan la competencia.

d) El franquiciatario debe estar dispuesto a desarrollar su negocio bajo la observancia del franquiciante.

En el sistema de franquicias, el franquiciatario tendrá que seguir las órdenes tal y como las indica el franquiciante. Ese es el trato y hay que respetarlo, de lo contrario el negocio no funcionará.

e) El futuro franquiciatario deberá seguir los lineamientos marcados por el franquiciante en el manual de operaciones.

Todos los establecimientos franquiciados deben tener la misma imagen y seguir los mismos estándares y procedimientos que elaboró el franquiciante, por lo que es requisito fundamental que el franquiciatario siga todos los pasos marcados en el manual de operaciones.

f) Es fundamental que el futuro franquiciatario tenga confianza en la empresa en la cual va a invertir tiempo, dinero y esfuerzo. De modo que se sienta bien en su trabajo y comprometido con la compañía.

g) Es importante que al franquiciatario le guste trabajar y disponga de tiempo suficiente para dedicarle al negocio, ya que el trabajo no termina cuando se cierra el local, sino que lleva mucho tiempo extra lograr los objetivos planteados. Debe ser una persona con empeño y participativa.

h) El franquiciatario debe tener facilidad para relacionarse con los demás. Lo anterior es un requisito fundamental, ya que si el futuro franquiciatario no tiene una buena comunicación con su personal, no funcionará el negocio y no habrán resultados satisfactorios.

También el franquiciatario debe saber trabajar en equipo, lo que implica renunciar a su espíritu independiente y particular. En las reuniones de trabajo y asambleas, deberá aportar sus experiencias, intercambiar resultados y aceptar indicaciones, sugerencias u órdenes.

i) El franquiciatario debe poseer un espíritu entusiasta que le permita salir adelante de una u otra forma y llegar al objetivo establecido. El ánimo con el que inicia debe mantenerse hasta el final de la relación, ya que se trata de una relación a largo plazo.

j) El franquiciatario debe tener confianza en su potencial para dirigir un negocio, ya que los franquiciantes buscan personas seguras de sí mismas y que se tengan confianza para dirigir exitosamente un negocio. Deben ser personas que busquen emprender un negocio propio.

k) El franquiciatario debe ser una persona con una moral y una ética muy sólida, dado que manejará la vida profesional del franquiciante.

Es indispensable para el franquiciante saber que el franquiciatario al cual le va a vender una unidad bajo el sistema de franquicias, será

honesto y se comprometerá a no andar divulgando aspectos importantes del negocio a ninguna persona, ya que todos los datos que le proporcionará son confidenciales.

1) El franquiciatario debe tener experiencia administrativa y de ser posible algo de experiencia en ventas. Debe ser una persona dispuesta a vender.

El franquiciatario debe tener un fuerte deseo de aprender y crecer, una actitud honrada, y cualidades gerenciales y de liderazgo. Tendrá que tratar con el personal que estará a su cargo y contar con esas cualidades le permitirá mantener una relación adecuada con su personal, así como con proveedores y clientes.

m) El futuro franquiciatario debe contar con un buen historial profesional. Por ello es importante que haya tenido éxito en sus trabajos anteriores, ya que de ser así aumentan las probabilidades de que siga por la senda de esos mismos logros profesionales en el negocio de las franquicias.

Los requisitos anteriores se consideran los más importantes. Algunos son fundamentales y forzosamente se tienen que cumplir, pero otros no son muy indispensables ya que ello dependerá del franquiciante, pues será él quien finalmente determine los requisitos para los franquiciatarios.

2.2.4. PRINCIPALES CAUSAS DE FRACASO DEL FRANQUICIATARIO.

a) Los franquiciatarios piensan que por ser dueños del negocio no deben trabajar mucho, lo cual es una gran equivocación, ya que hace falta eso y más.

b) Insuficiencia de capital.

c) Entrada del producto o servicio a mercados sobresaturados.

d) Los franquiciatarios por el ineficaz consejo del franquiciante escogen una ubicación inadecuada, o bien escogen una buena ubicación, pero por alguna razón imprevista sus características cambian.

e) Los programas de entrenamiento para los franquiciatarios son inadecuados.

f) Los franquiciatarios del sistema se encuentran descontentos por la falta de asistencia y ayuda necesaria por parte del franquiciante.

g) Los manuales operativos son complejos e inadecuados.

h) Falta del pago de regalías por parte de los franquiciatarios.

i) La falta de interés del franquiciante por mantener una comunicación franca y constante con sus franquiciatarios, así como el carente o nulo apoyo también por parte del franquiciante.

CAPITULO III
EL CONTRATO DE FRANQUICIA

- 3.1. ORIGEN HISTORICO DEL CONTRATO DE FRANQUICIA.
- 3.2. INTERRELACION DEL DOCUMENTO DE PRESENTACION CON EL CONTRATO DE FRANQUICIA.
- 3.3. ANALISIS DEL CONTENIDO DE LA CIRCULAR UNIFORME DE UNA OFERTA DE FRANQUICIA (UFOC).
- 3.4. EL CONTRATO DE FRANQUICIA.
 - 3.4.1. DEFINICION.
 - 3.4.2. CLASIFICACION.
 - 3.4.3. ELEMENTOS DE UN CONTRATO DE FRANQUICIA.
 - 3.4.4. ANALISIS DEL CONTENIDO DEL CONTRATO DE FRANQUICIA.
 - 3.4.5. REDACCION DEL CONTRATO DE FRANQUICIA.
 - 3.4.6. GARANTIA DEL CUMPLIMIENTO DEL CONTRATO DE FRANQUICIA.
- 3.5. LA FRANQUICIA EN EL DERECHO MEXICANO.
- 3.6. MARCO LEGAL DE LA FRANQUICIA EN MEXICO.

3.1. ORIGEN HISTORICO DEL CONTRATO DE FRANQUICIA.

El Contrato de Franquicia, como actualmente se practica en el medio de los negocios, nació en los Estados Unidos de América.

En la década de los años de 1960, la historia de las franquicias asolaba a los Estados Unidos. La gente estaba ansiosa de éxito y las franquicias, algunas legítimas y otras menos confiables, surgieron para satisfacer esa demanda. Esto se prestó a una serie de esquemas fraudulentos, donde algunos franquiciantes prometían a los franquiciatarios ingresos ilimitados a cambio de inversiones irrisorias. El problema dió lugar a demandas cada vez más numerosas para que interviniera el gobierno por medio de reglamentos.

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

El gobierno federal de los Estados Unidos empezó a reglamentar las franquicias en 1979, cuando la Comisión Federal sobre Comercio (o FTC, por sus siglas en inglés, Federal Trade Commission's Franchise Rule), promulgó un reglamento completo y de aplicación nacional para el otorgamiento de franquicias. Al igual que el reglamento de California, el de la FTC establecía el derecho de un posible franquiciatario a obtener información confiable acerca del negocio del franquiciante. El reglamento de la FTC convertía en ilegal cualquier oferta o venta de una franquicia dentro de los Estados Unidos si ésta no iba precedida de la entrega de un documento de presentación durante el primero de los siguientes acontecimientos:

1. La primera reunión personal para discutir la venta de la franquicia.
2. Cuando menos diez días hábiles antes de la firma de cualquier Contrato de Franquicia.
3. O cuando menos diez días antes de efectuar cualquier pago al franquiciante.

Actualmente la legislación de la FTC tiene aplicación a nivel nacional, sin embargo hay leyes estatales que imponen normas más estrictas que las leyes federales y que tienen prioridad sobre el reglamento de la FTC.

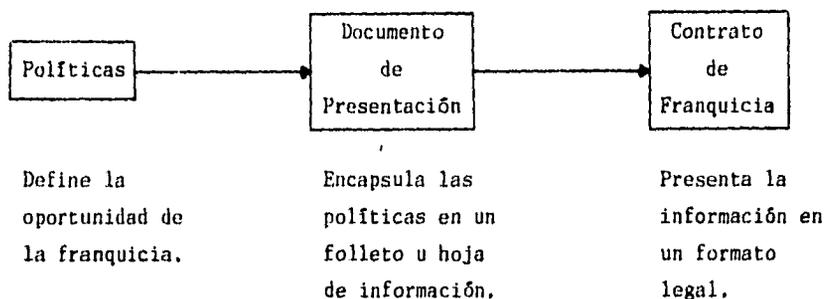
La redacción de un documento de presentación de la oferta puede basarse en el formato básico de presentación de la FTC o en la Circular Uniforme de una Oferta de Franquicia (o UFOC, por sus siglas en inglés, Uniform Franchise Offering Circular). La UFOC es un documento básico para la presentación de una franquicia que informa a los franquiciatarios potenciales todo lo que tienen que saber acerca de la franquicia en la que están interesados. La UFOC resulta la más completa, utilizada y ampliamente aceptada de las dos formas. La UFOC tiene la ventaja de ser aceptada en más estados que el formato de la FTC. Sin embargo, éste último plantea menos preguntas y éstas son menos completas, lo cual gusta a algunos franquiciantes. Por ejemplo, las normas de la FTC no lo obligan a señalar la inversión total inicial de un franquiciatario, ni sus obligaciones como franquiciante.

La UFOC está dividida en 23 apartados, que contienen información sobre el franquiciante y la franquicia. Concretamente, la UFOC requiere estados financieros auditados y el planteamiento de las obligaciones del franquiciante, así como la inversión inicial del franquiciatario. En este documento, el franquiciante se obliga a proporcionar toda la información sobre el negocio de franquicia necesaria para tomar una decisión de inversión.

3.2. INTERRELACION DEL DOCUMENTO DE PRESENTACION CON EL CONTRATO DE FRANQUICIA.

Las políticas definen la franquicia y después se enuncian en el documento de presentación, para finalmente hacerse ejecutorias en un Contrato de Franquicia.

Este proceso gráficamente puede representarse de la siguiente manera:



Prácticamente cada punto tratado en el documento de presentación debe tratarse nuevamente en el Contrato de Franquicia.

Veamos a continuación un ejemplo:

a) Políticas.

El franquiciante al definir la estructura de su oportunidad de franquicia, deberá tomar decisiones y establecer sus políticas sobre todos los aspectos posibles. Uno de ellos es la estructura de sus regalías y por tanto tendrá que decidir qué porcentaje es el que cobrará por regalías.

b) Documento de Presentación.

Este documento informará a los prospectos cuándo, cuánto, cómo y dónde tienen que realizar sus pagos por concepto de regalías, así como la forma en que el franquiciante va a calcular su porcentaje.

c) Contrato de Franquicia.

Posteriormente se incorporarán todos los conceptos sobre regalías al Contrato de Franquicia, que deberá señalar con todo detalle el porcentaje exacto de las regalías, la forma en que se van a calcular, la fecha en que se deberán pagar, así como los documentos que deberán acompañarlas, entre otros datos.

3.3. ANALISIS DEL CONTENIDO DE LA CIRCULAR UNIFORME DE UNA OFERTA DE FRANQUICIA (UFOC).

En materia de franquicias, en los Estados Unidos existe una amplia gama de instrumentos jurídicos que han permitido el desarrollo de las franquicias. Entre ellos, quizá el más importante sea la Uniform Franchise Offering Circular (UFOC).

A continuación presento un análisis de cada una de las cláusulas de la UFOC.

Cláusula 1: El franquiciante y cualquier predecesor.

Básicamente, esta cláusula detalla la historia del negocio y sus elementos actuales. Dice cuándo se fundó la compañía, cuándo y a quién cambió de manos (mostrando una lista con los nombres y direcciones del franquiciante y de cualquier predecesor), así como una descripción del negocio y algunos detalles sobre su mercado.

Cláusula 2: El personal del franquiciante.

En esta cláusula hay que incluir los nombres, los puestos y la experiencia profesional del personal clave de la organización, inclusive los directores, los socios, los principales encargados de las operaciones y las finanzas, así como del resto del personal que intervenga en la administración del negocio.

Cláusulas 3 y 4: Litigios y quiebras.

El franquiciante tendrá que declarar toda acción judicial importante relacionada con el negocio, que se haya interpuesto contra su compañía o contra cualquier directivo clave de su organización. También deberá informar cualquier declaración de bancarrota que hayan presentado el franquiciante, su predecesor, sus socios o los funcionarios de su compañía.

Cláusulas 5 y 6: Derechos iniciales y demás cuotas.

Estas cláusulas obligan a presentar todos los derechos y cuotas que los franquiciatarios deberán pagar antes y durante la operación del negocio franquiciado, inclusive los derechos iniciales por el uso de la licencia, todas las demás cuotas por concepto de ayuda para la ceremonia de inauguración, de servicios, de publicidad y de capacitación. También deberá detallar las regalías y la forma en que habrán de pagarse.

Cláusula 7: Inversión inicial.

Esta cláusula obliga al franquiciante a calcular el costo total de abrir una unidad franquiciada, el cual deberá incluir la cuota inicial, el costo de los equipos, el inventario de apertura, los anuncios, la capacitación, el capital de trabajo, el terreno, la construcción, la remodelación y los demás gastos. Las estimaciones deben ser razonables y exactas. También debe proporcionar información sobre la forma en que deberán cubrirse esos costos, cuándo y a quién deberán pagarse.

Cláusulas 8 y 9: Requisitos de compra de productos.

Aquí se incluyen los planes para el control de la calidad. Debe señalarse todo requisito impuesto a los franquiciatarios para que compren los productos directamente al franquiciante, o para que los compren a proveedores que el franquiciante apruebe o señale, al igual que las especificaciones que fije para la adquisición de los productos y los criterios de tales especificaciones.

Cláusula 10: Financiamiento de la franquicia.

Deben estipularse los plazos y las condiciones del financiamiento para los franquiciatarios, así como cualquier vínculo que el franquiciante tenga con terceros que pudiesen brindar financiamiento al franquiciatario.

Cláusula 11: Obligaciones del franquiciante.

Esta disposición obliga a detallar los servicios que pretende brindar el franquiciante.

Cláusula 12: Areas o territorios exclusivos.

En esta cláusula el franquiciante debe detallar todas las áreas o los territorios que piensa otorgar en exclusividad.

Cláusulas 13 y 14: Declaración sobre marcas registradas, patentes y derechos de autor.

El franquiciante deberá informar todo lo referente a marcas registradas, patentes y derechos de autor.

Cláusula 15: Dueño/Administradores.

Esta cláusula pide que el franquiciante diga quién espera que dirija las operaciones diarias del negocio franquiciado y que especifique cualquier restricción o control que piense fijar o ejercer sobre los administradores o demás empleados del franquiciatario.

Cláusula 16: Restricciones sobre bienes y servicios.

Esta cláusula requiere una descripción de los bienes y servicios que los franquiciatarios se verán limitados a vender. Asimismo, deberá señalar las restricciones que pretenda establecer sobre clientes y mercados.

Cláusula 17: Renovación, terminación, recompra, asignación.

Debe determinarse cuál será el plazo del Contrato de Franquicia, cuáles serán los términos de su renovación y de su terminación tanto para el franquiciante como para el franquiciatario, si se pretende establecer

obligaciones posteriores a la terminación del contrato, disposiciones para la recompra de las unidades, la forma en que podrá venderse o transferirse el negocio, etc.

Cláusula 18: Convenios con personajes públicos.

Esta cláusula se remonta a los años de la década de 1960, cuando las compañías franquiciadoras recurrían al respaldo de personajes célebres para atraer a los franquiciatarios.

Cláusula 19: Proyecciones de ingresos.

El franquiciante debe presentar cifras sobre los posibles ingresos que obtendrán los franquiciatarios.

Cláusula 20: Cuántas franquicias posee.

Este punto pide que el franquiciante aclare cuántas franquicias tiene y cuántas espera abrir durante el año siguiente.

Cláusula 21: Estados Financieros.

La UFOC obliga al franquiciante a presentar a los franquiciatarios estados financieros auditados.

Cláusula 22: Anexos de todos los demás contratos.

Esta cláusula sólo exige que el franquiciante anexe a su documento de presentación todos los convenios relacionados con su franquicia: Contrato de Franquicia, convenios de publicidad en colaboración, etc.

Cláusula 23: Firma de recibido.

Esto sirve como evidencia de que el prospecto recibió su documento

de presentación cuando menos diez días antes de firmar el Contrato de Franquicia o de pagar alguna cantidad de dinero.

En el caso de México, se espera la publicación del Reglamento de la Ley de la Propiedad Industrial, el que detallará la información que el franquiciante deberá proporcionar a su futuro franquiciatario antes de que ambos suscriban el Contrato de Franquicia.

Aparentemente la oferta de franquicia va a contener información que puede clasificarse en tres rubros:

1. Información relativa a identificar al franquiciante.
2. Información sobre los Derechos de Propiedad de los distintos elementos de Propiedad Industrial y Autoral involucrados en la franquicia.
3. Información básica sobre el Contrato de Franquicia.

El Lic. Enrique González Calvillo², propone que el siguiente sea un listado de la información elemental que los franquiciantes deban dar a conocer a sus franquiciatarios, previa a la celebración de un Contrato de Franquicia:

- a) Información relativa al registro de las marcas del franquiciante.
- b) Orígenes y antecedentes generales de la franquicia.
- c) Listado de las unidades que tenga en operación el franquiciante, tanto de aquellas que son propias como de las que estén operadas por franquiciatarios, incluyendo los nombres y teléfonos de estos últimos.

²González Calvillo Enrique, La Experiencia de las Franquicias, Editorial McGraw-Hill, México, 1993, p. 27 y 28.

d) Descripción de la situación financiera del franquiciante, por lo menos, de los últimos dos ejercicios.

e) Listado de los ejecutivos de la empresa y, en especial, de aquellos con quienes el inversionista tendrá contacto a partir de la fecha en que se convierta en franquiciatario del sistema.

f) Listado de los documentos y manuales que podrá recibir el franquiciatario como parte de la asesoría que le dará el franquiciante.

g) Descripción de los términos y condiciones más importantes contenidos en el Contrato de Franquicia.

3.4. EL CONTRATO DE FRANQUICIA.

Es importante aclarar que no existe un modelo de contrato que se adapte, indistintamente, a cualquier operación. El contrato podrá variar de acuerdo con el negocio específico.

En una operación de franquicias, el contrato debe ser lo último a definir. Este debe ser precedido por un extenso, detallado y cuidadoso plan de acción que defina claramente el concepto del negocio y su operación como un todo que va a estar respaldado por el contrato.

El Contrato de Franquicia es un contrato de colaboración, pues franquiciante y franquiciatario tienen intereses comunes: prestigiar la marca, el negocio y obtener mayores ventas y utilidades.

La relación entre franquiciante y franquiciatario se plasma en el Contrato de Franquicia. El cumplimiento exacto de éste es, para el franquiciante, la garantía de que se preservará el buen nombre y éxito de la franquicia.

3.4.1. DEFINICION.

El Contrato de Franquicia es un documento redactado y preparado por el franquiciante, en el que se definen con claridad las reglas a las que ambas partes se someten, así como los derechos y obligaciones tanto para el mismo franquiciante como para el franquiciatario que firma y acepta voluntariamente las cláusulas en él contempladas.

La definición que propone Arce Gargollo³ de Contrato de Franquicia, es la siguiente:

"El Contrato de Franquicia es aquél por el que el franquiciante otorga al franquiciatario la licencia de uso de una marca con el derecho a distribuir ciertos productos o a explotar, con cierta exclusividad, una empresa o negociación mercantil de bienes o de servicios, en ambos casos, mediante la transmisión de conocimientos técnicos y el uso de marca(s) y nombre(s) comercial(es), a cambio de una contraprestación generalmente ligada a los resultados de la operación de la negociación".

³Arce Gargollo Javier, El Contrato de Franquicia, Editorial Themis, Tercera edición, México, 1994, p. 34.

3.4.2. CLASIFICACION.

El Contrato de Franquicia puede clasificarse en cuanto a sus características particulares, de la siguiente manera:

a) Es mercantil: ya que las partes que intervienen en la celebración del Contrato de Franquicia son comerciantes y su propósito es explotar una empresa o distribuir y revender productos, lo que constituye una especulación comercial (Código de Comercio, Artículo 75, Fracción I).

b) Es bilateral: porque produce obligaciones para las dos partes contratantes. El Artículo 1836 del Código Civil establece: "El contrato es bilateral cuando las partes se obligan recíprocamente".

En las obligaciones recíprocas en el caso de que una de las partes no cumpla la obligación pactada, no tendrá la facultad de exigir a la otra parte el cumplimiento de su obligación; si demandara a la otra parte, ésta opondría la excepción de contrato no cumplido.

c) Es oneroso: porque se pacta una contraprestación y existe una reciprocidad en cuanto a las ventajas y provechos así como cargas y gravámenes. El Artículo 1837 del Código Civil señala: "Es contrato oneroso aquel en que se estipulan provechos y gravámenes recíprocos..."

d) Es de colaboración: porque tanto el franquiciante como el franquiciatario tienen el objetivo común de vender un bien o brindar un servicio.

e) Es un contrato "Intuitu personae": pues se celebra en base a las características personales de las partes; la celebración del contrato está basada en la confianza mutua que debe existir entre el franquiciante y el franquiciatario.

f) Es formal: porque requiere celebrarse por escrito e inscribirse en el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial para producir efectos en perjuicio de terceros (Artículo 136 de la Ley de la Propiedad Industrial).

g) Es de largo plazo: pues sus prestaciones se cumplen en el tiempo. Es decir, el contrato establece que el cumplimiento de las prestaciones y obligaciones será por un período determinado, lo que significa que sus efectos se producirán a través del tiempo.

h) Generalmente es de adhesión: ya que el franquiciante y su abogado redactan unilateralmente toda la estructura del contrato y por lo general el franquiciatario se limita a aceptar todas las obligaciones impuestas por el franquiciante en el Contrato de Franquicia, y si quiere celebrar o no el contrato. Esta situación es evidente en los contratos que celebra el franquiciatario maestro, ya que tiene un contrato plenamente revisado y utilizado por muchos subfranquiciatarios en una misma región.

i) Es principal: puesto que el Contrato de Franquicia tiene existencia y validez por sí mismo, lo que significa que no tiene dependencia con ningún otro tipo de contrato.

j) Es un contrato definitivo: porque las partes que intervienen en la celebración del Contrato de Franquicia no necesitan realizar un contrato posterior. Previo a la firma del Contrato de Franquicia existe la posibilidad de que el franquiciante y franquiciatario firmen una carta de intención que tendrá una vigencia determinada; esta carta de intención es un contrato preparatorio entre las partes para estudiar a fondo todos y cada uno de los parámetros del negocio y posteriormente celebrar el contrato definitivo, es decir, el Contrato de Franquicia.

k) Es traslativo de uso: puesto que el franquiciante transmite el derecho al franquiciatario para usar una marca o nombre comercial determinado, así como un sistema operativo y una tecnología desarrollada por él. Todo esto tiene una vigencia determinada, lo que significa que al

término de la vigencia del Contrato de Franquicia el franquiciatario deberá devolver al franquiciante todos los elementos enunciados.

1) Es un contrato atípico: porque no está regulado en la legislación mexicana en cuanto a la relación de Derecho Privado⁴ entre las partes contratantes. La regulación de la Ley de la Propiedad Industrial es de carácter administrativo y registral, pues sólo contempla la relación entre las partes contratantes con la Administración Pública Federal, titular del Registro de Contratos de Licencia de Marcas.

Por tal motivo, la mención de la franquicia en la Ley de la Propiedad Industrial no convierte al Contrato de Franquicia en una figura típica en el Derecho Mexicano, pues no está disciplinada en la legislación mexicana la relación entre franquiciante y franquiciatario.

⁴Derecho Privado. Conjunto de normas que reglamentan exclusivamente las relaciones entre particulares. Sus ramas son: Derecho Civil y Mercantil. Academia de Profesores de Derecho de la FCA, A.C., Fundamentos de Derecho Parte 1, Editorial ECASA, México, 1990, p. 18.

3.4.3. ELEMENTOS DE UN CONTRATO DE FRANQUICIA.

1) Elementos Personales.

Las partes que intervienen en la celebración de este contrato son:

- a) El franquiciante.
- b) El franquiciatario.

La capacidad que requieren las partes para celebrar el contrato es la capacidad general para contratar (Código Civil, Artículo 1798).

El franquiciante y el franquiciatario son, generalmente, comerciantes. Esta característica puede derivar:

- De que estén constituidos bajo alguna de las formas de sociedad mercantil que previene la Ley General de Sociedades Mercantiles;
- de que sean personas físicas que se dediquen habitualmente a los actos previstos como comerciales (Artículo 75 del Código de Comercio);
- o que la celebración de la franquicia los convierta en comerciantes, pues el objeto del contrato es la licencia de uso de marca y la transferencia de tecnología para explotar una empresa de productos o servicios.

2) Elementos Reales.

- a) La marca.
- b) Las patentes.
- c) La tecnología:
 - Los conocimientos técnicos.
 - La asistencia técnica.
 - La asesoría, consultoría y supervisión.

- d) El nombre comercial.
- e) La contraprestación.
- f) La exclusividad.

Estos aspectos serán tratados con más detalle al analizar el contenido del Contrato de Franquicia.

3) Elementos Formales.

La ley exige determinada forma para la validez de un contrato. Sin embargo, el Contrato de Franquicia, como contrato atípico no regulado por la legislación mexicana, no tiene una forma impuesta por la ley. Pero como un contenido esencial de la franquicia es la autorización o licencia de uso de una marca o varias marcas o nombres comerciales, este acto jurídico sí requiere para su validez frente a terceros, el que se otorgue por escrito y que se inscriba en ciertos Registros.

El artículo 136 de la Ley de la Propiedad Industrial dispone que el titular de una marca registrada podrá conceder, mediante convenio, licencia de uso a una o más personas. Este contrato debe inscribirse en el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial para que produzca efectos en perjuicio de terceros. El medio para inscribir un contrato es que se otorgue por escrito.

3.4.4. ANALISIS DEL CONTENIDO DEL CONTRATO DE FRANQUICIA.

Como no existe un contrato-tipo para toda clase de franquicias, a continuación se muestran los elementos principales que contiene un Contrato de Franquicia, teniendo en cuenta que algunos van acompañados de anexos, lo que permite ponerlos al día a medida que se vayan introduciendo modificaciones y mejoras sin necesidad de retocar el cuerpo principal del mismo.

Cláusulas principales dentro de un Contrato de Franquicia.

- Considerandos y definiciones.
- Otorgamiento de la licencia.
- Plazo o vigencia del contrato.
- Marcas y nombres comerciales.
- Patentes.
- Exclusividad territorial.
- Obligaciones y derechos del franquiciante.
- Obligaciones y derechos del franquiciatario.
- Exclusividad en los suministros.
- Contraprestación, pago de regalías.
- Operación del negocio franquiciado.
- Descripción del know-how.
- Capacitación, entrenamiento y asistencia técnica.
- Manuales y estándares de operación.
- Información confidencial.
- Publicidad.
- Contabilidad y archivos.
- Seguros y fianzas.
- Transmisiones y gravámenes.
- Renovación.
- Incumplimiento y terminación.
- Obligaciones en caso de terminación anticipada o vencimiento.

- No competencia.
- Impuestos y permisos.
- Integridad del contrato.
- Modificaciones al contrato.
- Ley aplicable.
- Registros.

- Considerandos y definiciones.

En primer lugar el contrato debe mostrar la intención de **querer** transmitir la licencia de uso de una marca y la tecnología.

Asimismo se tendrán las definiciones de palabras "claves" del contrato.

- Otorgamiento de la licencia.

En esta cláusula el franquiciante está otorgando la licencia de **uso** de marca y explotación de un negocio, lo cual es el objeto central de un Contrato de Franquicia.

La licencia debe incluir la autorización de uso de **marca** (de **productos** y **servicios**) y eventualmente la de nombres y avisos comerciales y la explotación de patentes.

La definición de la Ley de la Propiedad Industrial señala como elementos esenciales del Contrato de Franquicia: la licencia de uso de marca y la transferencia de tecnología.

- Plazo o vigencia del contrato.

El Contrato de Franquicia está limitado por una vigencia que **puede** variar dependiendo de la franquicia. Por ello, no todos los contratos de franquicia tienen que prever un período de vigencia similar.

La vigencia de la mayoría de los contratos de franquicia cubre 5, 10, 15 o 20 años.

- Marcas y nombres comerciales.

La marca es un punto central dentro del Contrato de Franquicia, ya que si no hay marca no hay franquicia, pues no habría una identificación en todos los puntos de venta.

La marca "es todo signo visible que distinga productos o servicios de otros de su misma especie o clase en el mercado" (Artículo 88 de la Ley de la Propiedad Industrial).

El Contrato de Franquicia deberá incluir las marcas de productos y servicios que serán materia de autorización por parte del franquiciante, con la especificación del número de registro de la marca, el signo distintivo que constituye la marca y los productos o servicios que ampara. Nada impide incluir marcas no registradas, que técnicamente no son marcas, pero que pueden estar en proceso de registro.

La marca es un nombre, pero también un grafismo en color, un diseño del producto, el embalaje, la forma de una botella, etc. En las franquicias se persigue la protección de una personalización.

La marca es uno de los elementos fundamentales y distintivos de la franquicia, por tal motivo el contrato deberá contener disposiciones que aseguren y protejan la imagen de la marca y al titular de la misma, en este caso al franquiciante, de riesgos de apropiación ilegal o uso indebido por parte del franquiciatario, así como de posibles fraudes o apropiación de terceros. Por ello, es común que el Contrato de Franquicia contenga disposiciones sobre condiciones de uso, acciones contra usos indebidos, garantía sobre la propiedad o titularidad de la marca, y desde luego sanciones y penalidades por incurrir en violaciones a las disposiciones de este apartado.

Otro elemento esencial de la franquicia es el nombre comercial. En el Contrato de Franquicia el nombre comercial va generalmente ligado al uso de marcas y complementa a éstas.

El nombre comercial es "el nombre de un establecimiento o de una negociación mercantil".

Y el aviso comercial es el derecho exclusivo a usar "frases u oraciones que tengan por objeto anunciar al público establecimientos o negociaciones comerciales, industriales o de servicios, productos o servicios, para distinguirlos de los de su especie" (Artículo 100 de la Ley de la Propiedad Industrial).

Como en el caso de las marcas, debe especificarse el nombre o aviso comercial, la forma en que debe usarse y el lugar autorizado para su uso.

- Patentes.

Las patentes son el "privilegio que otorga el Estado a un inventor para que, por determinado tiempo, tenga el uso de exclusividad de su invento".

Para efectos de la franquicia, la patente no es necesariamente objeto del contrato, sino que sólo se da en aquellos casos en que el franquiciante, en la explotación del negocio objeto de la franquicia, tiene el proceso de fabricación, manufactura o el producto correspondiente, protegido por alguna o algunas patentes que requieren de que se autorice el uso para los franquiciatarios.

Cuando el Contrato de Franquicia incluye la autorización de explotación de una o varias patentes, las patentes deben identificarse en el contrato con su número, fecha de expiración y el o los inventos, procesos o productos que ampara. Generalmente esta descripción se agrega a un anexo.

- Exclusividad territorial.

La exclusividad es un elemento real del Contrato de Franquicia. Los elementos de la exclusividad son el plazo y el territorio o espacio físico en el cual el franquiciatario podrá ejercer su actividad, así como las condiciones en que la desarrollará.

El franquiciante se compromete a dar la exclusiva al franquiciatario dentro de la zona determinada en el contrato. Es decir, el franquiciante conviene en no conceder otras franquicias dentro de la zona de la franquicia. La zona de la franquicia se describe con todo detalle generalmente en un anexo del propio Contrato de Franquicia.

- Obligaciones y derechos del franquiciante.

Esta cláusula existe ya que el franquiciante al estar transmitiendo un negocio también tiene que obligarse a enseñar al franquiciatario a desarrollar el negocio y ayudarlo para que el mismo sea exitoso.

Las obligaciones que nacen del Contrato de Franquicia para el franquiciante pueden ser muy variadas y distintas en cada contrato particular. Tales obligaciones dependen de la naturaleza del negocio y del producto que se van a conceder, ya que ello determinará los servicios que el franquiciante debe proporcionar. Por ejemplo:

Si el franquiciante concede la franquicia para un producto que debe fabricarse, ensamblarse y prepararse por el franquiciatario, sus obligaciones incluirán la provisión de tecnología, especialmente know-how y asesoría sobre proveedores, técnicas de fabricación y otras.

Si el franquiciante concede una franquicia relativa a servicios, deberá proporcionar tecnología propia para la prestación del servicio y quizá hacer un énfasis especial en la capacitación del personal del franquiciatario y en una supervisión más estricta.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

80

Las principales obligaciones del franquiciante en un Contrato de Franquicia son, en términos generales, las siguientes:

a) Conceder la licencia de uso de marca y nombre comercial.

Esta es una de las obligaciones esenciales del Contrato de Franquicia, ya que el franquiciante deberá otorgar al franquiciatario la licencia para el uso de su marca y nombre comercial.

b) Concesión para la explotación de patentes.

Cuando el tipo de producto o de servicio, o ambos, materia de la franquicia, estén protegidos por una o varias patentes, el franquiciante tendrá la obligación de autorizar la explotación de dichas patentes. Para cumplir con esta obligación, el franquiciante debe especificar las patentes registradas, los productos o procedimientos que ampara y proveer de la tecnología y transmisión de conocimientos al franquiciatario para una eficaz explotación de las mismas.

c) Proveer la tecnología.

Esta obligación es amplia para el franquiciante y se refiere a los conocimientos técnicos que se transmiten, para una eficaz explotación del negocio que es objeto de la franquicia.

La tecnología incluye una gran variedad de conocimientos de muy diversa índole y constituye un bien intangible o incorpóreo, cuya característica principal es su posibilidad de transmisión. La transferencia de esta tecnología tiene como finalidad que el franquiciatario "pueda producir o vender bienes o prestar servicios de manera uniforme y con los métodos operativos, comerciales y administrativos establecidos por el titular de la marca, tendientes a mantener la calidad, prestigio e imagen de los productos o servicios a los que ésta distingue" (Artículo 142 de la Ley de la Propiedad Industrial).

Los medios o procedimientos para la transmisión permanente de la tecnología pueden ser muy variados, pues el franquiciante puede transmitirla

mediante normas, manuales, guías, programas de capacitación y entrenamiento e inspecciones periódicas.

Esta obligación es necesario detallarla en el contrato, en manuales o en anexos del mismo contrato. Asimismo, el franquiciante debe tener presente que dicha tecnología puede cambiar durante la vigencia del contrato y que por tanto tendrá que actualizarla.

Gran parte de la transmisión de conocimientos o tecnología pertenecen al know-how.

Algunas obligaciones que pueden desarrollarse en el contrato en cuanto a transmisión de tecnología, son:

- Proporcionar información -oral y escrita- sobre el lugar geográfico conveniente para la instalación del establecimiento. Esta obligación suele incluir la aprobación de la construcción o remodelación del establecimiento, decoración, diseños, equipo, instalaciones, estándares, distribución de la planta, especificaciones, normas, mobiliario, signos distintivos, publicidad externa, etc.
- Enviar manuales, guías, procedimientos e información completa del negocio, que permita la óptima explotación del negocio.
- Enviar técnicos, supervisores y personal calificado y con experiencia que conozca la explotación del negocio para efecto de capacitar a las personas que por parte del franquiciatario explotarán y llevarán la operación del negocio.
- Prestar asistencia técnica y toda clase de asesoría útil y necesaria al franquiciatario para la aplicación de la tecnología. La asistencia técnica es un bien de naturaleza intangible y se refiere a una serie de instrucciones o consejos que van a ser suministrados en la medida en que son requeridos para la conducción u operación del negocio.

Este concepto puede confundirse o abarcar algunos conocimientos técnicos del know-how, pero tiene como característica el que generalmente se preste en forma personal por técnicos o personal del franquiciante; por expertos o consultores.

Por otra parte, la asesoría, consultoría y supervisión es complemento de la transferencia de conocimientos técnicos y, en ocasiones, este supuesto está ya comprendido en el know-how o la asistencia técnica. Esta asesoría y consultoría puede ser sobre finanzas, operación, ventas, mercadotecnia y asuntos legales, entre otros.

Esta obligación debe cumplirse durante la vigencia de todo el contrato y es a solicitud del franquiciatario o cuando el franquiciante lo juzgue oportuno.

d) Determinar estándares de calidad.

Esta obligación del franquiciante a su vez le da derecho a inspeccionar y supervisar periódicamente al franquiciatario. El franquiciante debe buscar la "uniformidad del producto o servicio" que el franquiciatario presta amparado por las marcas y nombres comerciales cuyo uso se autoriza en el contrato. Los estándares de calidad del producto y del servicio objeto de la franquicia pueden variar durante la vigencia del contrato y el franquiciante debe notificarlo oportunamente al franquiciatario.

Para conseguir esa homogeneidad en el producto, es básico que el franquiciante tenga la facultad de controlar el proceso de calidad del producto o servicio para no desprestigiarse ante sus clientes.

e) Otras obligaciones:

- Si la franquicia está referida a un negocio de naturaleza comercial en la que el franquiciatario requiere del producto fabricado o suministrado por el franquiciante para la explotación del negocio, éste tendrá las obligaciones propias de un proveedor o de un suministrador para entregar periódicamente el producto en el volumen, cantidades, plazos y

establecimientos pactados. Los gastos de entrega son por cuenta del franquiciatario, aunque pueden estar incluidos en el precio.

- En algunos casos, es obligación del franquiciante realizar la publicidad necesaria para la venta o conocimiento del producto o servicio objeto de la franquicia. En estos gastos de publicidad puede obligarse al franquiciatario a colaborar con la aportación de un porcentaje de sus ventas.
- En ciertos contratos, el franquiciante tiene la obligación de procesar la información contable, financiera, de producción y comercial del franquiciatario.
- En algunos contratos, el franquiciante se obliga a financiar al franquiciatario o, por lo menos, a auxiliarlo en la obtención del financiamiento para el desarrollo de la franquicia.

f) Derecho de inspección.

Durante toda la vigencia del Contrato de Franquicia, el franquiciante tiene derecho para inspeccionar, supervisar y conocer en detalle la operación y desarrollo de la explotación del negocio por parte del franquiciatario.

Este derecho puede ser muy amplio y generalmente incluye:

- Inspeccionar y supervisar, en cualquier momento, el establecimiento del franquiciatario y la prestación del servicio o la venta de los productos;
- pedir muestras o tomarlas para hacer los análisis correspondientes a fin de verificar la calidad del producto y su "uniformidad";
- solicitar información adicional para conocer algún aspecto en detalle, sobre la operación del negocio;
- conocer la comercialización, publicidad, sistemas de ventas, etc., del

franquiciatario;

- analizar la información financiera, contable, administrativa, laboral (personal ocupado, puestos, sueldos, etc.), y fiscal del franquiciatario;
- y en general conocer todos los elementos y procedimientos de explotación de la franquicia.

Todo lo anterior tiene por objeto mantener la uniformidad, calidad, prestigio e imagen de los productos o servicios ante el público, así como una eficaz y rentable explotación del negocio.

Este derecho del franquiciante puede ser delegado en su cumplimiento en personas autorizadas por el propio franquiciante, como técnicos o especialistas en determinada área de operación del negocio. Por ejemplo, en materia de instalaciones puede enviar expertos en ingeniería, diseño, arquitectura; en contabilidad una firma autorizada que practique auditoría, expertos fiscales, etc.

- Obligaciones y derechos del franquiciatario.

El franquiciatario debe estar consciente que al adquirir una franquicia tendrá que seguir los lineamientos dictados por el franquiciante, para que la franquicia tenga el mismo estándar de calidad y de servicio que todas las otras franquicias que integran la red.

a) Usar las marcas y los nombres comerciales.

El franquiciatario no sólo tiene derecho a usar las marcas, los nombres comerciales -y los avisos comerciales- que le autoriza el franquiciante, sino también tiene la obligación de usarlos.

En el caso de las marcas, la falta de su uso puede originar que las mismas "caduquen" (Artículo 152-II de la Ley de la Propiedad Industrial).

Lo mismo sucede con el nombre comercial, pues el derecho sobre éste se pierde si no se usa en un establecimiento.

El franquiciatario debe usar la marca "tal como fue registrada" y conforme a lo establecido en el Contrato de Franquicia.

b) Explotar las patentes.

El franquiciatario tiene derecho de explotar las patentes. Pero estos derechos significan también obligaciones para el franquiciatario, quien debe explotarlas, ya que existe por ley la obligación de explotar la patente, pues la no explotación puede ser causa de caducidad (Artículos 73 y 80 de la Ley de la Propiedad Industrial).

c) Situar el establecimiento con aprobación del franquiciante.

La selección del lugar donde se ubicará el establecimiento para la explotación del negocio, así como la construcción o remodelación del mismo, instalación, decoración, publicidad, distribución interior del local, mobiliario, equipo, etc., estarán sujetos a la aprobación y especificaciones que el franquiciante le señale al franquiciatario contractualmente.

d) Cumplir los requerimientos de uso y aplicación de los conocimientos técnicos.

El franquiciatario adquiere el compromiso de hacer buen uso de la información que recibe sobre la operación de la franquicia.

El uso de la tecnología y su aplicación en la explotación del negocio con todo lo que esto implica, debe hacerlo el franquiciatario de acuerdo a las reglas, normas y estándares que le fija el franquiciante. Asimismo, el franquiciatario debe obligarse a cumplir las instrucciones que pueden variar durante la vigencia del contrato.

Los detalles del cumplimiento de esta obligación deben concretarse en cada contrato.

e) Guardar secreto.

El franquiciatario está obligado a no divulgar a terceros ninguna información confidencial sobre tecnología, operación del negocio o la propia franquicia. Esto implica no comunicar o usar, en beneficio que no sea propio, la tecnología, conocimientos, know-how y cualquier clase de información recibida del franquiciante.

f) Cumplir con el control de calidad.

El franquiciatario se obliga a cumplir con el control de calidad del servicio y productos en los términos y especificaciones que le señale el franquiciante.

g) Seguir todas las especificaciones sobre organización del negocio.

Durante la operación del negocio el franquiciatario deberá ajustar su actuación, en diferentes áreas de administración y organización, dependiendo de lo que fije el franquiciante. Algunas de sus obligaciones pueden incluir:

- Seguir y completar los programas de entrenamiento y capacitación.
- Preparar y seguir los sistemas de contabilidad y los reportes financieros en la forma que señale el franquiciante.
- Contratar determinada clase de personal y someterlo a entrenamiento.
- Reacondicionar y renovar periódicamente el local y mantenerlo en determinadas condiciones.
- Adquirir del franquiciante o de determinados proveedores cierta materia prima, equipo, productos, servicios, etc., para lograr una uniformidad en la imagen del negocio y en la calidad del producto.
- Vender a los precios y condiciones que le señale el franquiciante.

h) Cooperar en la publicidad.

En algunos productos o servicios la publicidad que realiza el franquiciante beneficia a todos los franquiciatarios, de modo que algunas veces se impone a éstos la obligación de contribuir a los gastos de publicidad. Esta cooperación puede ser para una publicidad en medios masivos (radio, televisión) y el fondo lo administra el franquiciante; o publicidad local que directamente corresponde a los franquiciatarios de determinado territorio. También puede obligarse al franquiciatario a gastar o invertir un monto determinado de sus ventas en publicidad propia.

i) Aceptar inspecciones.

El franquiciatario tiene la obligación de aceptar y colaborar en las inspecciones, visitas, supervisiones, auditorías, etc., que hace el franquiciante para comprobar el cumplimiento de las obligaciones del contrato, de las directrices, normas e instrucciones.

j) Pagar la contraprestación.

Una de las más importantes obligaciones del franquiciatario es pagar la contraprestación pactada.

k) Informar periódicamente.

El franquiciatario deberá informar periódicamente al franquiciante el desarrollo del negocio. Esto tiene múltiples objetos. Por ejemplo:

- Para determinar las regalías periódicas sobre los resultados obtenidos.
- Para verificar el cumplimiento de todas las normas, la uniformidad de los productos y servicios prestados.
- Para detectar si es necesario que el franquiciante preste mayor asistencia y muchos otros.

Este informe es básicamente económico, sobre los resultados del negocio: ventas, costos, utilidades, productos vendidos (en unidades), etc.

Generalmente se hace en formatos que proporciona el franquiciante.

Esta obligación suele incluir la de enviar anualmente estados financieros del negocio auditados por una firma determinada que señala el mismo franquiciante.

l) Adquirir un nivel de stock.

En algunos casos, el franquiciatario estará obligado a adquirir un nivel de stock del producto o servicio, a fin de que la clientela pueda obtener aquel producto sin problemas de espera o demora.

m) No vender o explotar otros productos o servicios.

El franquiciatario tiene la obligación de fabricar, vender u ofrecer los productos y servicios que son materia del contrato, con prohibición de vender u ofrecer productos distintos. El incumplimiento de esta obligación puede afectar al franquiciante, pues viola el principio de uniformidad del producto y servicio que ofrecen todos los franquiciatarios.

n) No ceder, traspasar o subfranquiciar.

El franquiciatario no puede ceder, traspasar o celebrar contratos de subfranquicia sin autorización expresa del franquiciante.

o) Inscribir el contrato.

Cuando el contrato sea objeto de inscripción, el franquiciatario tendrá la obligación de hacer todos los trámites necesarios a fin de que el contrato quede registrado donde corresponda y tenga plena validez en el país en el que se aplica.

p) A la terminación.

Cuando termina el contrato, el franquiciatario tiene la obligación de discontinuar el uso de la franquicia, lo que implica dejar de usar las marcas, nombres y avisos comerciales y la explotación de patentes, así como de toda la tecnología proporcionada por el franquiciante.

El franquiciatario debe dejar de operar el negocio y dejar de hacer negocios bajo el nombre del franquiciante o de cualquier manera que pudiera causar confusión al público y a los consumidores, creyendo que sigue existiendo la relación de la franquicia.

- Exclusividad en los suministros.

En caso de existir esta cláusula en el contrato, ambas partes se obligarán. El franquiciante a proveer en exclusiva los productos y servicios al franquiciatario; y el franquiciatario a comprar y comercializar también "exclusivamente" los productos que el franquiciante le vende. También deberá fijarse en el contrato el precio de los productos que suministra el franquiciante.

Obviamente, el que exista o no exclusividad en los suministros dependerá del tipo de franquicia que se otorgue y de lo que especifique el franquiciante en el contrato. Por ejemplo, como vimos en el Capítulo I, en la Franquicia de Producto y Marca Registrada, el franquiciante se constituye como proveedor exclusivo de los productos o servicios y el franquiciatario se compromete a comercializar exclusivamente los productos del franquiciante. O bien, en ciertos contratos viene indicado exactamente en qué condiciones puede el franquiciatario suministrarse de un proveedor diferente del exigido:

- artículos complementarios, no fabricados por el franquiciante, pero sí supeditados a su aprobación previa.

Por tal motivo, es importante señalar en el contrato todo requisito impuesto a los franquiciatarios para que compren los productos directamente al franquiciante o para que los compren con proveedores que el franquiciante apruebe o señale.

- Contraprestación, pago de regalías.

La contraprestación que paga el franquiciatario al franquiciante está, generalmente, ligada a los resultados de la operación del negocio franquiciado.

El pago de la contraprestación puede ser:

1) Un pago inicial o derecho de franquicia (Franchise Fee).

Es aquella contraprestación que normalmente es cubierta al momento de la firma del contrato, aunque en algunos casos parte del cobro se difiere en un plazo que se establece en el contrato.

La cuota inicial es la contraprestación que el franquiciatario paga por el privilegio de obtener la franquicia y el derecho a explotarla.

El pago inicial puede ser fijo o variable, aunque lo más habitual es que se estipule una cantidad fija.

Deberán establecerse con toda claridad montos exactos, así como procedimientos y formas de pago.

El cobro de esta cuota tiene como propósito permitirle al franquiciante el reembolso de los gastos en que incurrió para llevar a cabo la firma de ese contrato.

El franquiciatario paga por lo general una sola vez el derecho de uso de marca conocido como "Franchise Fee". Este no se debe estar cobrando aunque en algunas ocasiones esto es política de cada negocio. No obstante la mayoría sólo recibe un pago único. Del mismo modo, en caso de pactarse la renovación del Contrato de Franquicia, suele estipularse dentro del mismo que al término del período pactado se renueven los derechos de uso de marca, de los conocimientos, etc., sin pago adicional siempre y cuando no haya conflictos, los pagos estén al corriente y demás aspectos a considerar en ese momento.

2) Pagos periódicos de regalías (Royalties).

Las cuales pueden ser: regalías por asistencia técnica y regalías por publicidad.

En este caso también se deberá establecer con exactitud en el contrato, montos, formas y procedimientos de pago.

Las regalías constituyen la contraprestación que el franquiciatario ha de pagar al franquiciante por la licencia de su sistema (uso de marcas, nombres y avisos comerciales, explotación de patentes, así como por la continua asistencia, tecnología y know-how recibido). En el contrato puede determinarse qué porcentaje sobre la base de regalías corresponde a cada uno de estos conceptos, o fijarse una tasa o porcentaje global.

El monto de las regalías se determina aplicando un porcentaje sobre la base de las ventas del negocio. Es indispensable describir claramente en el contrato la base de la regalía y aclarar qué debe entenderse por la misma.

La regalía en la franquicia es muy variable atendiendo al tipo de negocio que se transmite, a los servicios que presta el franquiciante, al valor y penetración de la marca o nombre comercial en un mercado en particular, entre otros. Por tal motivo, el porcentaje de la regalía varía de franquicia en franquicia y no hay uno en particular que pueda considerarse como el justo o más adecuado.

El porcentaje de la regalía puede variar durante la vigencia del contrato, aunque también existe la posibilidad de que el contrato establezca que el franquiciante perciba una retribución fija anual.

Es muy importante establecer en el contrato el pago puntual de las regalías y es común condicionar el pago puntual al acceso a otros derechos para el franquiciatario. Por ejemplo: "Sólo los franquiciatarios que paguen puntualmente sus regalías tendrán derecho a recibir los beneficios del Fondo

de Mercadotecnia y Publicidad".

Desde luego pueden preverse en el contrato los intereses moratorios y otras penalidades por retrasos en el pago de dichas regalías.

Los diversos conceptos de pagos del franquiciatario al franquiciante, pueden ser los siguientes:

a) Pagos iniciales:

1. Derecho de franquicia (franchise fee);
2. desarrollo de la franquicia, franquicia de área;
3. capacitación;
4. aprobación del sitio adecuado para el establecimiento del negocio;
5. diseño arquitectónico.

b) Pagos periódicos:

1. Regalías (royalties);
2. por servicios diversos;
3. contribución de publicidad y mercadotecnia;
4. cargos por servicios especiales como contabilidad, servicio de computación, financiamiento, entrenamiento, consultoría, asistencia técnica especializada.

c) Pagos de renta:

1. Del inmueble;
2. equipo, instalaciones, anuncios, señales.

d) Pagos por ventas de:

1. Equipo, instalaciones, anuncios, señales;
2. producto terminado que vende el franquiciatario al cliente;
3. materia prima, materiales, ingredientes que utiliza el franquiciatario;
4. material de publicidad.

e) Intereses por préstamos al franquiciatario.

- Operación del negocio franquiciado.

En esta parte el Contrato de Franquicia regula cómo deberá ser la operación. Por ejemplo, el franquiciante puede determinar las horas de operación, el tamaño y la colocación de los anuncios exteriores, el mantenimiento y la limpieza de la unidad franquiciada, los productos y los servicios que el franquiciatario podrá ofrecer, así como el equipo y los materiales con que deberá contar.

- Descripción del know-how.

El know-how y los medios para su transmisión, deben especificarse en términos generales en el contrato y remitir los detalles a manuales, instructivos, diseños y otra clase de información.

El know-how, abreviatura de "know how to do it" (saber cómo hacerlo), comprende invenciones, procesos, fórmulas o diseños que no están patentados o no son patentables, secretos comerciales, experiencia técnica acumulada, habilidad práctica, conocimientos sobre la gestión del negocio, entre otros.

El know-how incluye una buena parte de experiencia generalmente secreta y debe ser actualizado, ya que puede variar durante la vigencia del contrato. Por tal motivo, el franquiciante hará saber al franquiciatario los cambios y actualidad de los conocimientos desarrollados para explotar mejor el negocio.

El know-how tiene las siguientes características:

1) Transmisible.

Los conocimientos y experiencias del franquiciante son transmitidos al franquiciatario.

2) Confidencial.

Porque se trata de conocimientos o experiencias no accesibles al público

y ocultos a la competencia.

3) Renovable.

El franquiciante suele asumir este compromiso en el contrato e incluye una adaptación permanente del producto o de las técnicas comerciales, o una actualización de los métodos técnicos, de gestión o de ventas.

- Capacitación, entrenamiento y asistencia técnica.

Estos tres elementos pueden incluirse en el mismo apartado del contrato o bien presentarse por separado y con un orden distinto.

Su importancia radica en que a través de la capacitación y el entrenamiento el franquiciatario recibe las instrucciones, los métodos, los sistemas y los procedimientos para que pueda operar adecuadamente el establecimiento franquiciado.

En el contrato deberá especificarse con toda exactitud el alcance de estas obligaciones y concretamente deberán estipularse aspectos como: ¿quién recibirá la capacitación y entrenamiento?, ¿quién impartirá los cursos correspondientes?, ¿dónde y cuándo se impartirán?, ¿qué costo tendrán y quién deberá cubrir el mismo?, ¿las personas que tomen los cursos estarán obligadas a aprobarlos?, etc.

Muchas veces por el detalle que exige este apartado es común que las precisiones se describan en un anexo e incluso en un manual.

La asistencia técnica implica el soporte y apoyo que prestará el franquiciante al franquiciatario antes del inicio de operaciones, durante el "arranque" del establecimiento y permanentemente durante la operación del mismo.

Es importante detallar en el contrato el alcance de la asistencia técnica, describiendo con la mayor exactitud posible las obligaciones del

franquiciante en este sentido.

El franquiciante debe tener presente que el contrato es a largo plazo y que por ello tendrá que ir perfeccionando su sistema y adaptarlo al cambio, ya que es lógico suponer que en ese período de tiempo sucederán variaciones en el mercado en que la franquicia habrá venido operando: nuevos competidores, nuevos productos, nuevas reglamentaciones oficiales, nuevos sistemas comerciales.

- Manuales y estándares de operación.

Esta cláusula se refiere a la obligación de seguir aquellos lineamientos establecidos en los manuales para que la operación sea igual en toda la red de franquicias.

Existe una serie de manuales, los cuales pueden ser entre otros: de operación, de relaciones laborales, de imagen corporativa.

Debido a que no toda la tecnología es susceptible de transmitirse a través de la capacitación, entrenamiento o asistencia técnica, es necesario que ésta conste en algún medio que la haga perdurable y ese medio son los manuales. Los manuales pueden ser escritos, grabados o constar en programas de cómputo.

El Contrato de Franquicia básicamente debe estipular lo siguiente:

1. Un señalamiento detallado de los manuales que se entregan al franquiciatario.
2. La estipulación de que los manuales son propiedad del franquiciante, por lo que el franquiciatario deberá devolvérselos a la terminación del contrato.
3. Establecer con claridad cuándo se entregan los manuales al

franquiciatario.

4. Pactar la confidencialidad en el contenido de los manuales, lo que obligará al franquiciatario a resguardarlos e impedir que los mismos sean divulgados, copiados o reproducidos sin la autorización del franquiciante.
5. El franquiciatario deberá obligarse a utilizar los manuales que le entregue el franquiciante. En este sentido, el franquiciante necesita una cláusula que obligue a sus franquiciatarios a acatar todas las políticas, procedimientos, estándares y especificaciones en vigor o los que pudiesen ponerse en vigor en el futuro.

Los lineamientos contenidos en los manuales son dinámicos, por lo que deben ser constantemente actualizados y puestos al día por el franquiciante.

- Información confidencial.

El valor de la información y conocimientos que el franquiciante pone a disposición del franquiciatario es sumamente importante, pues se trata de información confidencial. Por tal razón, es de gran importancia la obligación que asume el franquiciatario de no divulgar a terceros la información que se le confiere y de mantenerla en secreto, no sólo durante la vigencia del contrato sino inclusive después de la fecha de su terminación.

- Publicidad.

Es importante establecer en el contrato las responsabilidades y atribuciones de cada una de las partes en lo referente a publicidad de la marca, productos y servicios, y políticas generales de promoción a niveles locales, regionales y nacionales.

- Contabilidad y archivos.

Aquí se pretende que el franquiciante tenga acceso a los registros contables para rectificar el buen funcionamiento del negocio.

Estos registros deben ser uniformes en toda la red.

- Seguros y fianzas.

Esta cláusula debe mostrar los seguros y fianzas especiales para el Sistema de Franquicias.

- Transmisiones y gravámenes.

Lo más común es que una franquicia no se pueda transmitir sin el permiso del franquiciante, ya que éste busca cierto tipo de persona para manejar su negocio y por lo tanto le interesa que si un franquiciatario va a transmitir su negocio, sean personas con un perfil parecido.

Por tal razón, el tema de la transferencia o cesión de la franquicia por parte del franquiciatario, afecta en forma importante al franquiciante, pues éste tiene interés en mantener la integridad de sus marcas y tener el mismo nivel de calidad que la compañía requiere.

La cesión o transferencia de franquicia constituye jurídicamente una cesión del contrato en la que se sustituye al franquiciatario por otro. Es importante señalar que el contrato no es materia de la cesión, sino tan solo los efectos -derechos y obligaciones de las partes contratantes- que derivan del contrato.

El franquiciatario debe notificar por escrito al franquiciante de su intención de transmitir; el nombre, domicilio y situación financiera, así como experiencia en el negocio del posible adquirente. Si el franquiciante acepta el cambio, lo más frecuente es la inserción de un anexo que contemple

dicho cambio, pero si no acepta se fija un plazo para la extinción del contrato. Algunas veces, dentro del Contrato de Franquicia los franquiciantes estipulan que se reservan el derecho de recomprar las franquicias dentro de determinado tiempo contado a partir de la fecha en que el franquiciatario les notifique las ofertas de compra. Sin embargo, hay franquiciatarios que se molestan por esas cláusulas ya que les impiden revender sus unidades.

Los franquiciantes deben reservarse el derecho de aprobar a los nuevos franquiciatarios y de decidir en qué términos habrá de ofrecérseles la franquicia.

- Renovación.

Las condiciones de renovación deben especificarse desde un principio en el contrato para evitar problemas al vencimiento.

En el contrato deberá estipularse si se va a renovar el contrato en los mismos términos del anterior o se va a firmar uno nuevo que refleje los estándares actualizados del negocio. Por lo regular, los franquiciantes condicionan la renovación de los contratos al historial operativo de los franquiciatarios, así como al grado de cumplimiento de los mismos, sobre todo en lo referente al pago oportuno de regalías.

En algunos casos, si ninguna de las partes renuncia al contrato dentro del plazo de preaviso establecido, se renueva el mismo.

- Incumplimiento y terminación.

Debe pactarse cuáles son las violaciones graves al contrato que dan lugar a la terminación anticipada por incumplimiento de alguna de las partes. Por ejemplo, son causas de terminación anticipada del contrato, el incumplimiento de ciertas obligaciones del franquiciatario como:

- No pagar la contraprestación periódica.

- No guardar el secreto de los conocimientos recibidos.
- No respetar la exclusiva.
- Abrir nuevos establecimientos sin aprobación del franquiciante.
- Y otros incumplimientos graves,

Otro punto importante es la terminación del contrato. Algunas de las causas generales de terminación del Contrato de Franquicia que suelen estar pactadas en el propio contrato son:

a) Preaviso de alguna de las partes.

Este preaviso suele estar pactado en el contrato con un plazo mínimo y alguna formalidad para hacerlo saber a la contraparte. Por ejemplo, el franquiciatario podrá dar por terminado el contrato mediante aviso por escrito dado al franquiciante en el plazo pactado. Puede establecerse que este preaviso de terminación sólo operará después de cinco o diez años de vigencia del contrato.

b) Llegada del término del contrato.

Esta causa de terminación no requiere aviso o actos propios de las partes. Algunas veces la llegada del plazo termina el contrato, salvo que las partes decidan continuar con el mismo por períodos (anuales, cinco años, etc.), o un plazo igual al inicial, si se pacta la renovación automática.

A la llegada del plazo es conveniente que las partes determinen contractualmente algunos efectos posteriores como el no uso de la marca por el franquiciatario.

c) Muerte del franquiciatario.

Esta causa sólo se produce cuando el franquiciatario es una persona física. Puede establecerse en el contrato que el Contrato de Franquicia continúe vigente con los herederos o que se termine en un plazo razonable en el cual el franquiciante tiene derecho a "recomprar" la franquicia o dar alguna indemnización a los herederos. También puede pactarse que los herederos pueden ceder el contrato de franquicia a un tercero a la muerte

del franquiciatario.

d) Quiebra del franquiciatario o del franquiciante.

A esta causal suele agregarse otras que afectan la operación normal del franquiciatario, como puede ser el embargo de todo el negocio o de ciertos activos importantes.

e) Por incumplir con alguna de las cláusulas del contrato.

- Obligaciones en caso de terminación anticipada o vencimiento.

Algunas de las obligaciones que debe contener el Contrato de Franquicia para los casos de terminación anticipada o por la llegada del plazo son:

a) La obligación del franquiciatario de no usar la marca, removerla de todos los establecimientos, equipos e instalaciones, etc. Esta obligación debe ampliarse, en cada contrato, para el uso del nombre comercial, los avisos comerciales y la explotación de las patentes.

b) El franquiciatario no podrá seguir explotando el negocio materia de la franquicia, ni realizar negocios similares que pudieran afectar al franquiciante y dar la impresión a los consumidores o público de que el franquiciatario es todavía una persona autorizada por el franquiciante para explotar esa clase de negocio.

c) Devolución de los manuales, equipo, inventario de mercancías e información sobre know-how o procedimientos de fabricación, venta o prestación de los servicios materia de la franquicia. Es conveniente pactar a qué precios debe el franquiciante pagar ese equipo, mercancías, instalaciones, información, etc.

d) Devolución de las órdenes o pedidos pendientes de fabricación o entrega que tenga el franquiciatario y la clientela. Esta clientela corresponde al franquiciante como titular de la marca y al franquiciatario

como dueño del negocio objeto de explotación en el Contrato de Franquicia.

- No competencia.

El franquiciatario tiene la obligación de no hacer competencia a la franquicia, pues ya adquirió ciertos secretos industriales y se entendería que estaría haciendo competencia desleal a la franquicia que se los reveló. Por lo tanto, el franquiciatario tendrá que centrar su inversión en la franquicia que le otorga el franquiciante y no deberá celebrar ningún contrato con otros franquiciantes.

Es conveniente pactar una pena convencional en caso de incumplimiento.

- Impuestos y permisos.

En esta cláusula se regulan entre otras cosas, a cargo de quién corren los impuestos, permisos como el uso de suelo, licencia de construcción, salubridad, etc. Aunque la obligación de conseguir todas estas licencias es del franquiciatario, desde luego contará con el apoyo del franquiciante, el cual le va a dar todos los elementos para que todas aquellas licencias que adquiriera puedan ser lo suficientemente útiles para su negocio y tenga los elementos suficientes para que pueda adquirir sin problema alguno sus licencias.

- Integridad del contrato.

En caso de que alguna cláusula quedara nula, las otras seguirían siendo válidas.

- Modificaciones al contrato.

En esta cláusula se maneja cómo se podrán hacer modificaciones al contrato, aunque lo más común es que son convenios que discuten ambas partes y que finalmente modifican las obligaciones generales en un Contrato de

Franquicia.

- Ley aplicable.

Aquí se marca cuál va a ser el tribunal competente que se encargará de darle razón a la parte que la tuviera, en caso de controversia.

Lo que últimamente se está sugiriendo para casos de controversia, es el arbitraje, donde un árbitro, es decir una tercera persona sea quien se encargue de resolver las controversias; por lo tanto las reglas del arbitraje deberán marcarse en el Contrato de Franquicia.

Es importante señalar que las cláusulas de un Contrato de Franquicia son casuísticas, lo que significa que el contenido de cada una de ellas dependerá de cada caso particular y del convenio entre franquiciante y franquiciatario⁵. Por tal motivo su contenido puede variar y ser tratado con mayor o menor amplitud, fuerza o flexibilidad de un contrato a otro.

Una franquicia no es un sistema con reglas inflexibles, por tal motivo cada franquiciante, en función de las características de su negocio y necesidades, actúa de forma propia.

⁵ Entrevista con el Lic. Adolfo Crespo, Director General de la Asociación Mexicana de Franquicias, A.C., el 7 de noviembre de 1994.

3.4.5. REDACCION DEL CONTRATO DE FRANQUICIA.

La redacción del Contrato de Franquicia no le corresponde ni es responsabilidad del futuro franquiciatario sino del franquiciante.

En la preparación de un Contrato de Franquicia, el franquiciante debe saber evaluar todo aquello a lo que estará dispuesto a obligarse ante sus franquiciatarios, e incluir todo aquello que estará resuelto a exigir a estos últimos con el propósito de cumplir dos objetivos fundamentales:

1. Obtener la retribución justa por la licencia de su marca y la transferencia de su tecnología.
2. Y la adecuada protección y mejoramiento de su "sistema", que incluye sus marcas y el know-how.

La redacción de un Contrato de Franquicia debe ser una labor muy delicada, ya que el franquiciante necesita un contrato que lo proteja contra cualquier contingencia y le ofrezca máxima protección, pero a la vez no debe ser un contrato que le favorezca a él en mayor grado que a sus franquiciatarios. El Contrato de Franquicia debe ser justo, razón por la cual debe establecer la protección suficiente, derechos y obligaciones para ambas partes en una relación mutuamente benéfica.

El Contrato de Franquicia debe ser uniforme, por lo que el franquiciante no debe manejar contratos diferentes con cada franquiciatario; puede haber cambios que atiendan muchas veces a la región o a las características especiales de cada franquiciatario, pero deberán ser muy pequeños. Los Contratos de Franquicia deben seguir una estandarización, por lo que los derechos y obligaciones contenidos en el mismo deberán ser iguales para todos los franquiciatarios que integran la red de franquicias. El franquiciante no podrá otorgar privilegios especiales a sus prospectos sólo para conseguir que firmen el contrato.

Todos los aspectos deben identificarse y definirse con toda claridad y de antemano para evitar problemas posteriores. Es conveniente dejar estos asuntos en manos de un abogado experto en franquicias. El abogado necesita conocer todos los pormenores de la operación actual del negocio que el franquiciante pretende otorgar en franquicia para que pueda comprender el alcance de una cláusula específica.

Un buen Contrato de Franquicia no puede garantizar la inexistencia de conflictos, pero sí puede de alguna manera atenuarlos, evitarlos, prevenirlos o facilitar su resolución.

Dentro del contrato se va a encontrar: qué se puede y qué no se puede hacer, cómo se puede hacer, qué límites se tienen, cuál va a ser la relación franquiciante-franquiciatario; por ello debe ser un instrumento que esté formulado de una manera sencilla, sin tecnicismos ni frases enredadas. Al redactar el contrato se deben emplear palabras claras y tratar de que las disposiciones sean lo más breve posible y fáciles de leer.

Por último, el contrato no debe ser demasiado extenso, para ello es recomendable imprimirlo en letra pequeña, por los dos lados de una misma hoja de ser necesario para que dé la impresión de brevedad.

3.4.6. GARANTIA DEL CUMPLIMIENTO DEL CONTRATO DE FRANQUICIA.

La idea principal de que haya nacido una Fianza de Franquicia o una garantía de un contrato que garantizara precisamente el cumplimiento del mismo, surge de la creación de una especie de tribunal legal de carácter administrativo de arbitraje y mediación en Estados Unidos que vigila las controversias entre franquiciante y franquiciatario, que se derivan del incumplimiento del Contrato de Franquicia.

Los objetivos de la fianza de cumplimiento del Contrato de Franquicia, son:

a) Garantizar el cumplimiento de las obligaciones de dicho contrato. Algunas de las obligaciones afianzables son:

- Pago de regalías.

En cuanto a la cuestión de pago de una cantidad líquida de dinero exigible en un momento determinado, mas no la cuestión del pago de cuota de la celebración del Contrato de Franquicia, ya que es un pago inicial que debe hacer todo franquiciatario al momento de firmar el contrato.

- El territorio.

El respeto del área territorial otorgada al franquiciatario.

- El apego a los manuales de operación y procedimientos.

- El respeto de la marca.

- Obligaciones que prohíben una determinada situación, como por ejemplo, no ceder los derechos del Contrato de Franquicia.

b) Guardar el secreto confidencial de la información que cada uno de los franquiciantes crea que es de carácter confidencial.

Algunas de las fianzas existentes, son las siguientes:

- La Fianza que garantiza el pago de regalías.

- La Fianza que garantiza el suministro del material.

Esta fianza normalmente no se usa cuando el mismo franquiciante es el proveedor, pero cuando el proveedor es un tercero es conveniente que el franquiciante le exija al franquiciatario una fianza que garantice el cumplimiento de las obligaciones de terceros.

- La Fianza que garantiza la fidelidad de los empleados de la franquicia.

Por último, es importante determinar qué obligaciones se van a garantizar dentro del Contrato de Franquicia, ya que no todas las obligaciones son afianzables y otras sólo son afianzables en cierta medida.

3.5. LA FRANQUICIA EN EL DERECHO MEXICANO.

Las leyes que han regulado al Contrato de Franquicia en el Derecho Mexicano, en lo que respecta a la transferencia de tecnología, han sido las siguientes:

a) Ley sobre el Control y Registro de la Transferencia de Tecnología y el Uso y Explotación de Patentes y Marcas.

Hasta que se promulgó esta Ley, los contratos de franquicia en México no tenían una regulación referida a ellos expresamente.

Dicha Ley promulgada en el Diario Oficial de la Federación el 30 de diciembre de 1972, obligaba a que los contratos de transferencia de tecnología, se inscribieran en el Registro Nacional de Transferencia de Tecnología para ser válidos. Esta inscripción facultaba a la autoridad, es decir al citado Registro, a que revisara y aprobara los contratos; asimismo el contenido de los mismos estaba sujeto a las restricciones que marcaba dicha Ley.

La idea fundamental de establecer la obligación de registrar los contratos de tecnología era la de permitir al Estado participar en la negociación de este tipo de contratos. No bastaba con que franquiciante y franquiciatario estuvieran de acuerdo sobre el contenido del contrato, ya que además, el Registro Nacional de Transferencia de Tecnología tenía que aprobar lo acordado por ambas partes. Esto representó un enorme problema para muchos franquiciantes en el pasado y constituyó por años un importante obstáculo para el desarrollo de las franquicias en México⁶.

⁶González Calvillo Enrique, La Experiencia de las Franquicias, Editorial McGraw-Hill, México, 1993, p. 25.

Las expresiones "proveedor" y "adquirente" eran los términos utilizados por esta Ley, lo cual tenía, también, implicaciones muy serias y preocupantes, ya que el franquiciante debía asumir que la tecnología suministrada al franquiciatario podría ser "asimilada" por este último, es decir pasaría a formar parte de su patrimonio.

Posteriormente, con la abrogación de dicha ley, quedaron atrás los términos "asimilación" y "transferencia" para pasar al "licenciamiento" de la tecnología. Por ello las regalías que paga un franquiciatario al franquiciante deben entenderse como pago por el uso de su sistema y no como pagos a plazos para adquirir su tecnología.

b) Reglamento de la Ley sobre el Control y Registro de la Transferencia de Tecnología y el Uso y Explotación de Patentes y Marcas.

Este Reglamento publicado en el Diario Oficial de la Federación el 9 de enero de 1990, reconocía y definía por primera vez, en su artículo 23, el Contrato de Franquicia en el Derecho Mexicano.

c) Ley de Fomento y Protección de la Propiedad Industrial.

Esta Ley publicada en el Diario Oficial de la Federación el 27 de junio de 1991 abrogó a la Ley sobre el Control y Registro de la Transferencia de Tecnología y el Uso y Explotación de Patentes y Marcas y su correspondiente Reglamento, con lo que la franquicia dejó de ser un acuerdo que se debía inscribir como especie del contrato de transferencia de tecnología que regulaba dicha Ley y Reglamento. Por tanto, ya no era obligatoria su inscripción en el Registro Nacional de Transferencia de Tecnología (que ya no existe) para que surtiera efectos en México.

Con la regulación actual de esta Ley, el Contrato de Franquicia es una especie del contrato de licencia de marca. Esta Ley en su artículo 142 establece que además de la licencia de marca, debe existir por parte del franquiciante la obligación de proporcionar al franquiciatario conocimientos

técnicos o asistencia técnica, asimismo establece que existe a cargo del franquiciante la obligación de dar a conocer a sus franquiciatarios potenciales, antes de la celebración del contrato, información relativa a la franquicia. Este artículo señala que los detalles de esta obligación del franquiciante serán materia del Reglamento de esta Ley. Sin embargo, tal Reglamento no ha sido publicado y por ello no se sabe cuál habrá de ser en términos de la legislación mexicana, la información mínima que el franquiciante estará obligado a proporcionar a sus posibles franquiciatarios.

d) Ley de la Propiedad Industrial.

Por decreto presidencial publicado en el Diario Oficial de la Federación del 2 de agosto de 1994, se reforma el título de la Ley de Fomento y Protección de la Propiedad Industrial y se adicionan y derogan diversas disposiciones de la citada Ley, lo que hace que ahora se le denomine sólo como Ley de la Propiedad Industrial.

Actualmente, la invención tecnológica es regulada por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial a través del Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI) -creado por decreto presidencial el 10 de diciembre de 1993- y de la Ley de la Propiedad Industrial.

3.6. MARCO LEGAL DE LA FRANQUICIA EN MEXICO.

Anteriormente, en México, no se tenía un marco legal adecuado que permitiera el desarrollo de la franquicia.

Actualmente, la franquicia tiene un marco legal muy extenso y que puede ir desde lo más general que es la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (artículos 25 y 28) donde se sientan las bases para que posteriormente, la Ley de Fomento y Protección de la Propiedad Industrial pudiera definir la franquicia.

Por lo anterior se puede afirmar que la franquicia en México tiene un marco legal propio, suficiente y extenso, aunque aún no terminado, razón por la cual las relaciones que en base a la franquicia se desarrollan pueden hacerse con la máxima seguridad⁷.

El marco legal de la franquicia en México es el siguiente:

1. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
2. Ley de la Propiedad Industrial.
3. Ley Federal de Derechos de Autor.
4. Código de Comercio.
5. Ley General de Sociedades Mercantiles.
6. Código Civil.
7. Ley del Impuesto Sobre la Renta.
8. Ley Federal del Trabajo.

⁷Asociación Mexicana de Franquicias, A.C., Notifera '94, México, 1994, p. 4.

CAPITULO IV
ASPECTOS BASICOS PARA EL DESARROLLO DE UN SISTEMA DE FRANQUICIAS

- 4.1. ¿POR QUE RECURRIR AL SISTEMA DE FRANQUICIAS?
- 4.2. ¿COMO DESARROLLAR UN SISTEMA DE FRANQUICIAS?
 - 4.2.1. ESTUDIO DE FRANQUICIABILIDAD.
 - 4.2.1.1. ANALISIS PARA DETERMINAR LA CAPACIDAD DE UN NEGOCIO PARA FRANQUICIAR.
 - 4.2.2. CONCEPCION CLARA DE LA IDEA DEL NEGOCIO.
 - 4.2.3. PLAN DE TRABAJO.
 - 4.2.4. OBLIGACIONES QUE DEBE ASUMIR EL FRANQUICIANTE AL DESARROLLAR UN SISTEMA DE FRANQUICIAS.
 - 4.2.5. OPERACION DE UN SISTEMA DE FRANQUICIAS.

4.1. ¿POR QUE RECURRIR AL SISTEMA DE FRANQUICIAS?

El otorgamiento de franquicias permite a las compañías crecer con rapidez y financiar una parte de ese crecimiento con dinero de terceros. A través de este sistema el franquiciante obtiene los recursos necesarios para expandir su negocio a un ritmo que de otra manera le sería imposible alcanzar.

Los factores que se toman en cuenta cuando se pregunta ¿por qué franquiciar?, son los siguientes:

- a) En algunos casos, la necesidad de incrementar la participación de un negocio en el mercado.
- b) En la mayoría, la falta de recursos propios o lo oneroso que resulta autofinanciarse para desarrollar puntos de venta dentro de un territorio.
- c) La necesidad de contar con una "fuerza laboral" calificada y dispuesta a aportar ese esfuerzo adicional indispensable para el éxito de un negocio y que difícilmente aporta aquél que no es dueño de su propio negocio.

En forma general, una buena franquicia puede ser reconocida cuando ofrece los siguientes servicios básicos:

- Apoyo técnico para el análisis y localización.
- Asistencia para la selección y compra de equipo.
- Proyecto y ejecución de las instalaciones.
- Entrenamiento y capacitación técnica y gerencial para ventas.
- Cooperación y asesoría en publicidad y promociones.
- Creación de procedimientos contables manualizados así como de apoyo para ventas.
- Instrucciones para el control de inventarios.
- Orientación financiera y de análisis de balances.
- Continuidad en la prestación de estos servicios.

4.2. ¿COMO DESARROLLAR UN SISTEMA DE FRANQUICIAS?

4.2.1. ESTUDIO DE FRANQUICIABILIDAD.

Es frecuente encontrar individuos que poseen los atributos personales necesarios para tener éxito otorgando franquicias de su negocio. Sin embargo, esos atributos no bastan, ya que pueden carecer del elemento esencial de toda franquicia: el negocio adecuado.

No cualquier negocio es franquiciable. Por ello es conveniente que el dueño del negocio antes de adoptar un Sistema de Franquicias determine si su negocio es franquiciable o no.

Para determinar si un negocio puede ofrecerse por medio de franquicias, es necesario analizar los siguientes aspectos:

1) Determinar la aceptación del producto o servicio en el mercado.

Serán franquiciables aquellos negocios cuyo producto o servicio satisfaga una necesidad real del mercado en el que pretendan desarrollarse, es decir, que aporten un valor agregado al mercado y que sea apreciado por el consumidor de ese mercado. Algunas veces puede presentarse en forma de un producto nuevo, una versión mejorada o a través del desarrollo de productos innovadores.

El éxito de toda compañía depende de su habilidad para identificar y satisfacer las necesidades y los deseos de un mercado particular. Por tal razón, los franquiciantes deben comprender al detalle el tamaño del mercado y contar con los antecedentes tanto del cliente como del competidor.

Si el producto es nuevo, mejorado o innovador, aumentarán las probabilidades de que dicho producto encuentre un mercado nuevo y satisfaga una necesidad.

2) Contar con un prototipo exitoso.

Antes de poder franquiciar, una compañía debe haber mostrado que cuenta con algún reconocimiento de marca ante el consumidor y que sabe cómo generar de manera consistente una ganancia, primero para la misma compañía y después para los franquiciatarios.

No puede haber posibilidad de éxito cuando una empresa decide lanzar una franquicia sin la experiencia y la antigüedad debidas. Por ello, la mayoría de las franquicias con éxito se inician con un prototipo o tienda piloto que sirve de punto de partida para los demás.

La persona que desee otorgar franquicias de su negocio, debe entender que su función es crear un concepto de negocio exitoso, pues lo que un franquiciatario busca es comprar un negocio que funcione con éxito y que a la vez aminore el riesgo y posibilite el retorno de su inversión mediante la eliminación de errores costosos.

Cuando los franquiciantes ya tienen un negocio tangible, es decir, cuando estos negocios piloto funcionan tal y como los franquiciantes se lo habían propuesto, los inversionistas pueden comprar una franquicia con toda la confianza y seguridad de un Sistema de Franquicias probado que lo respalda.

3) Tener la capacidad para detallar claramente el negocio.

Un negocio franquiciable es aquel que puede reproducirse sin mayores complicaciones en diferentes lugares y por diferentes personas, es decir por los franquiciatarios.

La uniformidad es uno de los elementos esenciales para que las franquicias tengan éxito. Una operación estandarizada aumenta la eficiencia y permite proyectar una imagen única y fácilmente reconocible con la que puedan identificarse los clientes.

Un franquiciante puede estandarizar su negocio, sobre todo por medio

2) Contar con un prototipo exitoso.

Antes de poder franquiciar, una compañía debe haber mostrado que cuenta con algún reconocimiento de marca ante el consumidor y que sabe cómo generar de manera consistente una ganancia, primero para la misma compañía y después para los franquiciatarios.

No puede haber posibilidad de éxito cuando una empresa decide lanzar una franquicia sin la experiencia y la antigüedad debidas. Por ello, la mayoría de las franquicias con éxito se inician con un prototipo o tienda piloto que sirve de punto de partida para los demás.

La persona que desee otorgar franquicias de su negocio, debe entender que su función es crear un concepto de negocio exitoso, pues lo que un franquiciatario busca es comprar un negocio que funcione con éxito y que a la vez aminore el riesgo y posibilite el retorno de su inversión mediante la eliminación de errores costosos.

Cuando los franquiciantes ya tienen un negocio tangible, es decir, cuando estos negocios piloto funcionan tal y como los franquiciantes se lo habían propuesto, los inversionistas pueden comprar una franquicia con toda la confianza y seguridad de un Sistema de Franquicias probado que lo respalda.

3) Tener la capacidad para detallar claramente el negocio.

Un negocio franquiciable es aquel que puede reproducirse sin mayores complicaciones en diferentes lugares y por diferentes personas, es decir por los franquiciatarios.

La uniformidad es uno de los elementos esenciales para que las franquicias tengan éxito. Una operación estandarizada aumenta la eficiencia y permite proyectar una imagen única y fácilmente reconocible con la que puedan identificarse los clientes.

Un franquiciante puede estandarizar su negocio, sobre todo por medio

de manuales de operación completos que describan cada aspecto fundamental del negocio que todo franquiciatario necesita para operar con eficiencia.

El más mínimo detalle conocido por el franquiciante debe explicarse de manera lógica y secuencial para que fácilmente se entienda y se instrumente. Los franquiciantes considerarán todos los aspectos del negocio paso a paso, a manera de receta para que los franquiciatarios puedan seguir paso a paso la mecánica y obtengan resultados satisfactorios. Esta mecánica debe quedar incluida en un manual de operación.

Algunos franquiciantes enfrentan problemas para colocar sus primeras franquicias y para reproducir su concepto una vez que sus franquicias han sido ya adquiridas por otros inversionistas. Esto se debe básicamente a deficiencias en los sistemas de capacitación y entrenamiento, así como a una insuficiente estandarización de los procesos con que opera el negocio. Por ello para establecer un sistema de franquicias con éxito es importante estandarizar muy bien el concepto desde el principio, a fin de que pueda ser fácilmente repetido.

No hay que olvidar la importancia que representa el hecho de que el negocio tenga un lapso mínimo de antigüedad operando, ya que un negocio nuevo que aún no ha sido probado difícilmente permitirá el desarrollo de procesos operativos eficientes y que generen la suficiente confianza en el concepto.

4) Capacitar a los franquiciatarios en poco tiempo.

Para tener éxito, el franquiciante debe poder capacitar adecuadamente a sus franquiciatarios en poco tiempo. El franquiciante debe enseñar cómo se administra con efectividad su negocio en un tiempo razonable.

La capacitación inicial debe ser lo bastante completa para brindar una idea lo más precisa del negocio de la franquicia. El tiempo que toma esa capacitación varía de acuerdo con la complejidad del negocio. Pero las operaciones que requieran más de seis semanas para aprenderse pueden ser

demasiado complicadas para que valga la pena arriesgarse a otorgarlas en franquicia. Por el contrario, los negocios que requieran menos de una semana para aprenderse pueden ser demasiado simples para que representen una oportunidad que valga la pena.

5) Poder dar servicio a los franquiciatarios.

Para tener éxito, un franquiciante debe ofrecer toda una gama de servicios y esto requiere de un esfuerzo en cuanto al tiempo invertido por parte del franquiciante, pues tendrá que estar dispuesto a asumir mayor grado de responsabilidad a medida que su franquicia crezca y cambien las necesidades de sus franquiciatarios.

El otorgamiento de franquicias lleva un largo proceso que requiere diferentes servicios en momentos diferentes. En las etapas iniciales, los franquiciatarios necesitan capacitación, guía y consejos, debido a que los nuevos franquiciatarios no saben lo que implica ser dueño y administrador de un negocio. Posteriormente, llega un momento en que el franquiciante debe dedicarse a lograr que sus franquiciatarios crezcan y se expandan, lo que se logrará mediante mayores servicios de mercadotecnia y de publicidad. En la última etapa del proceso de servicio, el franquiciante ha enseñado a sus franquiciatarios todo lo que sabe del negocio y ha explotado el mercado al máximo. Es en esta etapa donde algunos franquiciatarios empiezan a molestarse porque siguen pagando regalías sin recibir los mismos servicios que antes, por tanto el franquiciante deberá empezar a desarrollar nuevos productos y nuevas técnicas que ayuden a los franquiciatarios a ampliar sus mercados.

Los franquiciantes deben entender que la franquicia no les va a proporcionar ganancias inmediatas. Aunque el franquiciatario paga el precio de venta de la franquicia, así como una regalía continua al franquiciante, este dinero se emplea generalmente para atender al nuevo franquiciatario, y no para operar el capital del franquiciante. Después de dos o tres años, conforme aumenta el número de franquiciatarios, ya podrá verse la ganancia que esperaba el franquiciante.

4.2.1.1. ANALISIS PARA DETERMINAR LA CAPACIDAD DE UN NEGOCIO PARA FRANQUICIAR.

El análisis para detectar la capacidad con que cuenta cualquier negocio para franquiciar se basa en información proveniente del mismo.

Se analizan las condiciones y factores existentes en el negocio, con la finalidad de determinar si elementos como el producto, la imagen, los recursos actuales y el entorno sobre el cual opera la empresa son propicios para considerar un proyecto de expansión a través de un Sistema de Franquicias o ir preparándose para entrar en un futuro.

Estas son algunas preguntas que las empresas deben hacerse para conocer las posibilidades de franquiciar su negocio. A partir de las respuestas, podrán darse una idea de qué tan franquiciables resultan sus respectivos negocios.

1. ¿Cuáles son los objetivos por los cuales el negocio está entrando al Sistema de Franquicias?
2. ¿El negocio tiene un rumbo perfectamente determinado o sólo es una moda?
3. ¿Está la administración involucrada y comprometida?
4. ¿Es el producto o servicio el éxito del negocio?
5. ¿El producto o servicio satisface una necesidad o un deseo legítimo de los consumidores?
6. ¿Cuáles son las características que facilitarán o impedirán que el producto o servicio se desarrolle en el mercado o en un mercado particular?

7. ¿Cuáles son las ventajas competitivas en relación con la competencia?
 - Ninguna ventaja clara sobre la competencia.
 - Mejor producto.
 - Menor precio.
 - Servicio más amplio.
 - Mínimo dos de estas tres características.

8. ¿El negocio está posicionado en el mercado, tiene una marca e imagen reconocible?

9. ¿Cuál es el tiempo de actuación del negocio en el mercado?
 - El negocio es nuevo (todavía no se inicia).
 - Tiene menos de tres años en el mercado.
 - Tiene entre tres y diez años en el mercado.
 - Tiene más de diez años en el mercado.

10. ¿Cuál es la posición del negocio en relación con la competencia?
 - Es líder en el mercado.
 - Está entre los primeros cinco del mercado.
 - Está entre el sexto y el vigésimo lugar del mercado.
 - Está fuera de los veinte primeros lugares del mercado.

11. Describir claramente el alcance que tiene el negocio.
 - Local.
 - Regional.
 - Nacional.
 - Internacional.

12. ¿A cuánto ascendieron las ventas en el último año?

13. ¿Cuál ha sido el crecimiento de las ventas en los últimos años?

14. ¿El negocio tiene posibilidades de ampliar sus ventas?

15. Temporadas del negocio.
 - Tiene menos de tres meses fuertes de ventas.
 - Tiene de tres a seis meses fuertes de ventas.
 - Tiene un mínimo de nueve meses fuertes de ventas.
 - No tiene temporadas.

16. ¿Los accionistas o administradores se interesan en utilidades inmediatas?

17. ¿Cuáles han sido los resultados reales del negocio en los últimos cinco años?

18. ¿El negocio genera suficientes ingresos para que el franquiciante y franquiciatario puedan compartir sus beneficios?

19. ¿El negocio cuenta con los fondos necesarios para emprender un programa de franquicias?
¿Cuántos son los recursos disponibles?

20. ¿El negocio cuenta con accesibilidad externa para obtener recursos en la expansión o para el capital de trabajo?

21. ¿Cuál es la descripción del producto o servicio?

22. ¿El negocio podría sistematizarse con facilidad y separarse en sus componentes esenciales?

23. ¿El sistema de operación del negocio puede ser asimilado con facilidad y se puede reproducir fácilmente?

24. ¿Otras personas con cierta experiencia en los negocios podrían aprender fácil y rápidamente la operación del negocio?

25. ¿Está preparada la empresa para ofrecer capacitación y entrenamiento, asistencia técnica y administrativa, así como otros servicios a sus franquiciatarios?

Lo que se busca en términos generales es definir claramente el historial de la compañía, su posición en el mercado, sus fuerzas y debilidades, su motivación para entrar al Sistema de Franquicias, sus recursos disponibles, las características del producto y su aceptación en el mercado.

4.2.2. CONCEPCION CLARA DE LA IDEA DEL NEGOCIO.

La concepción clara de la idea del negocio debe ser muy bien analizada dentro de la empresa, de tal forma que sea muy bien comprendida por todos, principalmente en cuanto a sus objetivos y lo que representan.

4.2.3. PLAN DE TRABAJO.

Antes de todo, hay que tener en cuenta que el Sistema de Franquicias es sólo una opción para la expansión de determinado negocio, por lo que es necesario considerar también otras alternativas.

Una vez que se ha optado por el Sistema de Franquicias, el plan de trabajo deberá principiar por el cronograma de acción estipulando y definiendo las etapas.

Es recomendable elaborar un plan de acción específico en el que se señalen todas las actividades que se tendrán que llevar a cabo para franquiciar el negocio en cuestión, siendo entre otras:

- 1) Definir el producto.
- 2) Definir el mercado, la imagen de la compañía y su posición en el mercado.
- 3) Definir el perfil del franquiciatario.
- 4) Definir la oferta de franquicia.
- 5) Desarrollar el Contrato de Franquicia.
- 6) Unidad piloto.
- 7) Elaborar los Manuales de Operación.
- 8) Desarrollar un Programa de Capacitación.
- 9) Ventas, mercadotecnia y relaciones públicas.
- 10) Establecer un centro de servicio.
- 11) Vender la franquicia.

1) Definir el producto.

Para empezar, el franquiciante debe definir su producto. Cualquier programa eficaz de mercadotecnia empieza por una evaluación inicial del objeto que se pretende vender. En el caso de la franquicia, ese objeto es el negocio.

El franquiciante debe considerar aspectos como los siguientes:

- ¿Cuál será el alcance del negocio que desea otorgar en franquicia?
- ¿Cada franquicia será una copia exacta de su negocio actual o de su prototipo?

Por ejemplo, un negocio de computadoras con toda la gama de servicios, que programa, repara y vende computadoras, puede decidirse a otorgar franquicias solamente para la venta de sus computadoras.

Por lo tanto, antes de que el franquiciante decida otorgar franquicias debe establecer los límites del negocio que pretende ofrecer en franquicia: ¿Qué va a vender?

2) Definir el mercado, la imagen de la compañía y su posición en el mercado.

La comercialización de una franquicia tiene un doble objetivo para el franquiciante: primero, atraer a los posibles franquiciatarios y otorgarles franquicias y, segundo, vender sus productos o servicios al consumidor para que sus franquiciatarios tengan éxito. Por tal razón, el éxito de una franquicia también va a depender de quienes compren el producto, por lo que es importante que el franquiciante determine otros aspectos: ¿A quién va a vender?

Para poder franquiciar, un franquiciante debe saber realmente cuál es su negocio y quiénes son sus clientes, identificando sus necesidades, aspiraciones y deseos.

Una compañía puede analizar a sus clientes a través de una investigación de postintroducción. Esta puede consistir en un cuestionario que el mismo franquiciante puede preparar y distribuir en los alrededores de su negocio con el fin de determinar el perfil de sus clientes.

El cuestionario debe incluir preguntas generales y específicas. Por ejemplo, preguntas sobre la edad, el sexo, el estado civil, la cantidad de hijos, el nivel de ingresos; así como preguntas sobre las fuerzas que motivan las decisiones de compra de los clientes, tales como:

- ¿Por qué adquieren su producto o servicio?
- ¿Cuál piensan que es la característica sobresaliente de su producto o servicio?
- ¿Cómo se compara su producto o servicio con el de la competencia?
- ¿Quiénes consideran que son sus competidores?

El análisis de este cuestionario ofrecerá al franquiciante una idea bastante clara de sus clientes y de su mercado.

Posteriormente, se debe definir la imagen de la compañía. La imagen es una cualidad intangible difícil de describir, pero obvio cuando se ve. Todo negocio proyecta cierto ambiente que atrae o repele a los clientes.

Los futuros franquiciatarios buscan estilos de vida nuevos, razón por la cual las compañías que decidan otorgar franquicias tendrán que proyectar una imagen única que llegue directamente a los posibles franquiciatarios.

El desarrollo de una imagen se inicia contestando preguntas básicas como:

a) Mercado.

- ¿Quiénes conforman mi mercado?
- ¿Cómo podría llegar a esas personas?
- ¿Cómo se comportan mis consumidores?

- ¿Qué es lo que esperan?
- ¿Comprarian mi producto o servicio?

b) Mercancía.

- ¿Qué tipo de productos o servicios vende?
- ¿Cuál es el precio de su mercancía?
- ¿Cuál es su atributo principal?
¿Calidad?, ¿Variedad?, ¿Servicio?, ¿Conveniencia?
- ¿Cómo comunica tales atributos?

c) Instalaciones.

- ¿Qué imagen proyecta el entorno físico de su tienda?
- ¿Qué tanto gustan el diseño y la decoración de la tienda a su mercado objetivo?
- ¿La fachada, el logotipo y los anuncios exteriores reflejan su imagen?
- ¿Su local es accesible?

d) Publicidad y promoción.

- ¿Cuál es su estrategia promocional?
- ¿Cuál es su estrategia publicitaria?
- ¿Qué medios utiliza?
- ¿Cuál es su mensaje?

En todas estas consideraciones, la meta principal del franquiciante debe ser la consistencia. Por tal motivo su estrategia de comercialización y sus instalaciones deben coincidir con su mercado objetivo.

Una vez que el franquiciante ha definido su mercado y la imagen de su compañía, el siguiente aspecto a analizar, es su competencia y su posición en el mercado. Para ello tendrá que evaluar la posición de su compañía en relación con sus competidores, tanto negocios franquiciados como no franquiciados:

- ¿Qué otros negocios (tanto franquiciados como no franquiciados) ofrecen productos o servicios parecidos a los suyos?
- ¿Cómo se comparan esos negocios con el suyo?

- ¿Ofrecen un servicio rápido?, ¿Mayor comodidad para comprar?, ¿Un producto mejor?, ¿Mayor calidad?

3) Definir el perfil del franquiciatario.

Las necesidades y el perfil que se busca en un franquiciatario cambian según el tipo de negocio franquiciado. Por ello es indispensable que el franquiciante determine el perfil que deberán poseer sus franquiciatarios.

Como se comentó en el Capítulo II, algunos aspectos a considerar dentro del perfil del franquiciatario, son:

- a) Contar con recursos económicos necesarios.
- b) Dispuesto a trabajar bajo la observancia de otro, en este caso, del franquiciante.
- c) Limitarse a seguir los lineamientos marcados por el franquiciante sin salirse de ellos.
- d) Poseer gusto por el trabajo y un espíritu entusiasta.
- e) Tener facilidad para relacionarse con los demás.
- f) Tener confianza en su potencial para poder dirigir un negocio.
- g) Poseer una moral y una ética muy sólidas.

4) Definir la oferta de franquicia.

Al definir la oferta de franquicia, el franquiciante debe establecer:

- a) La cuota inicial.
- b) Las regalías.
- c) Otros pagos.
- d) La inversión inicial de los franquiciatarios.
- e) Financiamiento.
- f) Requisitos de compra de los productos.
- g) Territorialidad de las franquicias.

a) CALCULO Y COBRO DE LA CUOTA INICIAL.

La Cuota Inicial de franquicia se conoce teóricamente como: "La contraprestación que el franquiciatario paga al franquiciante por los derechos de obtener y poder explotar el negocio bajo la marca y sistemas del franquiciante".

Aunque la cuota inicial que fije el franquiciante dependerá de la naturaleza de su negocio, existen dos criterios básicos para determinarla, siendo éstos los siguientes:

1) Que la cuota inicial cubra cuando menos los costos directos en los que incurrirá el franquiciante para formalizar el otorgamiento de la franquicia.

El franquiciante debe determinar lo que le cuesta comercializar su oportunidad de franquicia y para ello uno de los criterios básicos para establecer la cuota inicial es tomando en cuenta los costos relacionados con franquiciar el negocio, lo cual abarca, entre otros:

- La asesoría en el desarrollo del Sistema de Franquicias.
- La capacitación inicial.
- El desarrollo de los manuales operativos y de los sistemas de cómputo.
- Asesoría legal.
- La inversión en publicidad y promoción para la apertura del negocio.
- Estudios de mercado, los cuales sirven para determinar la viabilidad de algún proyecto en particular.
- Asesoría en diseño del local.

2) Comparativos con la competencia.

El segundo criterio que puede utilizar el franquiciante para fijar la cuota inicial es analizando la cuota que cobra la competencia así como los servicios que ofrece y compararla con la suya. Es recomendable hacer esto, pues cuando un franquiciante no cuenta con un historial de éxitos, sería arriesgado fijar una cuota mayor o igual a la de las franquicias más

conocidas del ramo.

Cabe aclarar que no se puede hablar de franquicias caras o de franquicias baratas, a menos que la persona sepa qué es lo que está detrás de la cuota que se está cobrando, es decir, los servicios que se están ofreciendo al franquiciatario y por los cuales se está cobrando dicha cuota. Para poder evaluar debidamente esos servicios se debe estudiar detenidamente el negocio elegido para invertir.

En cuanto a la forma de cobro, algunos franquiciantes acostumbran cobrar la cantidad completa al momento de firmar el Contrato de Franquicia y otros prefieren dividirla para atraer más prospectos, por ejemplo, 50% a la firma del contrato y 50% al inicio o término de la capacitación.

Hay franquiciantes que prefieren cobrar la cuota inicial dividiéndola por categorías de acuerdo con los servicios prestados. Por ejemplo, cobran por separado la capacitación, la selección de la ubicación, la publicidad, etc. Sin embargo, esto tiene sus inconvenientes, pues todo franquiciatario espera recibir los servicios pagando una sola cuota. Por tal motivo, es recomendable que el franquiciante prepare un solo paquete con una sola cuota que cubra los desembolsos más razonables.

Cualquiera que sea la forma de cobro que lleve a cabo el franquiciante, nunca debe permitir que los franquiciatarios abran sus negocios mientras no hayan pagado la totalidad de su cuota inicial. La marca registrada es un activo muy valioso que requiere una vigilancia constante y si un franquiciante permite su empleo gratuito, reducirá su valor y podrá molestar a aquellos franquiciatarios que pagaron gustosamente el derecho de usarla.

Por último, es importante mencionar que el franquiciante no debe olvidar que la utilidad de un negocio franquiciado proviene del cobro permanente de regalías y no de una cuota única al inicio del acuerdo. La cuota inicial debe transmitir el valor de la oportunidad que se ofrece, pero al mismo tiempo no debe limitar a los franquiciatarios dejándolos sin capital de

trabajo.

b) FIJACION DE LAS REGALIAS.

Las regalías, en el caso de las franquicias, es un pago periódico que recibe el franquiciante como compensación no sólo por los derechos de uso de la marca, sino también por el entrenamiento, el apoyo técnico y operativo, la estrategia comercial y, en su caso, el mejoramiento permanente del proceso productivo.

Es recomendable que los futuros franquiciatarios investiguen a fondo aquellas franquicias con regalías sospechosamente bajas, pues no deben olvidar que los franquiciantes obtienen sus utilidades de las regalías que cobran. Si esas regalías son muy bajas, los posibles franquiciatarios deben preguntarse:

- Si el franquiciante va a recibir suficientes ingresos por regalías para poder proporcionar los servicios que promete,
- o si el franquiciante está manejando "regalías bajas", para justificar una cuota inicial excesiva.

Puesto que un error en la fijación de las regalías podría poner en grave peligro los futuros ingresos del negocio, su cálculo reviste la máxima importancia. Primero, hay que tomar en cuenta la rentabilidad del negocio e investigar el porcentaje que cobran los competidores, tratando de mantenerse competitivos: no fijando unas regalías superiores a las que cobran las empresas más conocidas del ramo, a menos que el franquiciante nuevo ofrezca más y mejores servicios. Asimismo, hay que procurar que el nivel de las regalías se base en las metas y proyecciones financieras a futuro de la compañía. En esto, es conveniente el apoyo de un contador que conozca a fondo el desempeño operativo pasado y presente de la compañía.

Un franquiciatario por ningún motivo debe dejar de pagar sus regalías,

ya que al dejar de pagarlas se está perjudicando a sí mismo y a su franquiciante, pues imposibilita a éste para que lo siga ayudando. La suspensión en el pago de regalías nunca está justificada y únicamente conduce a la terminación del Contrato de Franquicia.

Por otra parte, es necesario que el franquiciante evite las rebajas de regalías a uno o a todos los franquiciatarios. El franquiciante que hace concesiones a uno acaba por conceder a todos y el que dispensa a todos fracasa.

Los principales tipos de regalías que existen, son los siguientes:

1) Regalías por Asistencia Técnica.

Abarcan el pago por todo el soporte que se da a lo largo de la vida real del negocio, así como la marca que se está utilizando.

2) Regalías por Publicidad.

Otra erogación común del franquiciatario son las regalías por publicidad. Con estas regalías se constituye un fondo común destinado a financiar programas publicitarios del sistema.

Las Regalías para Fondo Publicitario no se deberían llamar regalías puesto que no es un pago que vaya directamente a la cuenta bancaria del franquiciante. Lo que hacen la mayoría de las empresas franquiciantes es meterlo en una cuenta diferente a la cual se llama Cuenta de Fondo Publicitario, dinero que nada más puede ser tocado para invertir en campañas publicitarias para todo el grupo⁸.

⁸Asociación Mexicana de Franquicias, A.C., Notiferia '94, México, 1994, p. 23.

La difusión del producto o servicio franquiciado se apoya considerablemente en la publicidad. Para ello, el establecimiento de programas de publicidad puede hacerse bajo los siguientes sistemas:

a) Programa centralizado.

Este programa es administrado por el franquiciante, quien cobra a los franquiciatarios una regalía independiente para publicidad, y ejerce un control sobre el desarrollo y cumplimiento del programa. Muchos franquiciantes consideran que este sistema promueve la uniformidad del concepto y la presentación.

La ventaja para el franquiciatario de este sistema es el tener acceso a un programa de publicidad con un impacto mucho mayor al que podría lograr con los recursos financieros generados por un solo establecimiento. Sin embargo, también presenta inconvenientes, pues el franquiciante al concentrar la toma de decisiones priva a los franquiciatarios de participar y aportar sus ideas.

b) Programas publicitarios que centralizan el desarrollo creativo, pero dejan en manos de los franquiciatarios individuales o de grupos de ellos la implantación de las campañas.

En este caso, el franquiciante produce los textos publicitarios y los comerciales para radio y televisión, financiándolos mediante una cuota; y por su parte, los franquiciatarios aceptan gastar cierto porcentaje de sus ventas para difundir esos materiales a través de los medios apropiados, ya sea contratándolos directamente o con la ayuda de una agencia publicitaria local.

c) Programa creativo a nivel nacional.

El establecimiento de un programa creativo a nivel nacional permite a los franquiciantes conservar el control de las ideas básicas. La publicidad nacional depende en su gestión y objetivos del franquiciante.

d) Grupos de publicidad para promover la publicidad a nivel regional.

Algunas franquicias que concentran varios negocios en un área determinada crean Comités Regionales a fin de optimizar los presupuestos de publicidad.

Mediante este sistema los franquiciantes forman Comités Regionales integrados por representantes del franquiciante y de los franquiciatarios. Las regalías para publicidad se dirigen directamente a esos comités, los cuales administran los fondos y atienden las necesidades publicitarias regionales. La publicidad regional, aunque sea desarrollada por el franquiciatario, debe realizarse bajo la dirección del franquiciante.

e) Para fondo local.

En este sistema, el franquiciante estipula que las regalías se deben destinar para llevar a cabo los programas de publicidad en el área de influencia del franquiciatario.

Este tipo de regalías en la mayoría de los casos son manejadas por el franquiciatario local, el cual en lugar de enviar el pago al franquiciante debe demostrarle que lo gastó en esos fondos, pero siempre con la autorización del franquiciante para así poder ver qué tipo de publicidad está manejando.

El franquiciante debe controlar el desarrollo creativo y estratégico del programa publicitario, a fin de proyectar la imagen uniforme de la franquicia en todos los mercados.

Cualquiera que sea el programa publicitario que se elija, se deben cuidar los siguientes aspectos:

- Asegurar que el franquiciante tenga un control de la imagen y mensaje publicitario que la empresa quiere proyectar.

- Proveer algún tipo de mecanismo que permita la participación de los franquiciatarios. Esto puede lograrse con un Comité formado por algunos franquiciatarios y alguna persona que represente al franquiciante, para decidir qué tipo de programas o proyectos publicitarios se van a manejar.
- Maximizar, por parte de la compañía franquiciante, el empleo de los recursos publicitarios. El franquiciante tiene la obligación de reportarle al franquiciatario, la publicidad que se contrató con dicho fondo.
- Llegar al público objetivo, utilizando los medios publicitarios más efectivos.

Finalmente, es importante recalcar que si la compañía franquiciante no tiene un control sobre el manejo de la imagen, ésta puede perderse y al mismo tiempo se puede ir devaluando la marca que tanto trabajo le costó al franquiciante colocar en el mercado.

Por otra parte, existen también diferentes modalidades de pago de las regalías, como son:

1) Regalías Simples.

Dentro de las cuales se tiene el tipo de regalías que se pagan sobre ventas y regalías que se pagan sobre compras.

Las regalías sobre ventas se refieren a un porcentaje que tendrá que dar el franquiciatario al franquiciante por el volumen de ventas brutas o netas generadas en su negocio. Entre mayores sean las ventas de los franquiciatarios, mayores regalías le estará otorgando al franquiciante.

El sistema más usual opera de la siguiente manera: el franquiciante cobra al franquiciatario una regalía sobre las ventas brutas que éste realiza. No es la fórmula de todas las empresas, pero sí de la mayoría.

Las regalías sobre compras se refieren al monto que se le cobrará al

franquiciatario por concepto del producto que le provee el franquiciante. Este segundo tipo es más sencillo de manejar para el franquiciante.

2) Pagos Fijos.

No todos los franquiciantes aplican un porcentaje a las ventas de sus franquiciatarios para determinar el monto de las regalías. Algunos cobran cuotas fijas. Sin embargo, esto tiene sus inconvenientes, pues a medida que una compañía crezca y se fortalezca tanto a nivel nacional como internacional requerirá que el franquiciante proporcione más y mejores servicios, tales como ampliar sus esfuerzos de publicidad, mercadotecnia, investigación y desarrollo del producto, etc. Unas regalías proporcionales a las ventas darán los fondos necesarios para esos programas, en tanto que unas regalías fijas aparte de que limitarán el desarrollo de dichos programas no servirán de incentivo para que el franquiciante financie los servicios que sus franquiciatarios necesitan para crecer. No obstante, muchos franquiciantes usan las cuotas fijas con el fin de atraer a los franquiciatarios potenciales.

Lo recomendable es no aceptar acuerdos con cuotas fijas porque restan interés al franquiciante por ver crecer y prosperar a sus franquiciatarios. Con cuotas fijas, un franquiciatario pagará la misma cantidad sin importar si sus ventas aumentan y por tanto los ingresos del franquiciante se mantendrán fijos. Su único incentivo para ganar más será abriendo más franquicias, pero no estará motivado a brindar a los franquiciatarios los servicios que necesitan para crecer y aumentar sus ventas.

3) La tercera modalidad de regalías se maneja dentro de la Franquicia de Producto.

Consiste en que la regalía va implícita en el precio del producto que el franquiciante le vende al franquiciatario. Este tipo de franquicia la utilizan aquellas empresas que desean garantizar que el producto siempre sea igual y no se le permite al franquiciatario surtir de algún otro proveedor.

c) OTROS PAGOS.

Además del pago de la cuota inicial y de regalías, existen otros pagos que los franquiciatarios a veces se ven en la necesidad de pagar al franquiciante, siendo este tipo de pagos los siguientes:

1) Seguros.

Por lo general la compañía franquiciante pide al franquiciatario que asegure su negocio, para así tener la seguridad de que si llegara a pasar algún imprevisto, el franquiciatario tenga la posibilidad de volver a instalar su negocio.

2) Fianzas.

Normalmente sirven para proteger y tener un respaldo en lo que es el Contrato de Franquicia. Véase el Capítulo III para mayor información sobre la garantía del cumplimiento del Contrato de Franquicia.

Una de las condiciones de estos "otros pagos", es que la compañía franquiciante no se vea directamente beneficiada con estos pagos, sino que sean para apoyar al franquiciatario.

d) INVERSION INICIAL DE LOS FRANQUICIATARIOS.

La inversión inicial representa el costo total de la oportunidad de franquicia. Es el monto que los franquiciatarios deberán pagar para abrir sus negocios y mantenerlos operando mientras no empiecen a generar utilidades.

Entre menor sea la inversión inicial, mayor será la base de los posibles franquiciatarios. Por el contrario, entre más cueste entrar al negocio, menor será la cantidad de franquiciatarios que el franquiciante logrará atraer.

Para atraer a los prospectos, la inversión inicial debe ser competitiva ante las demás oportunidades de franquicia del ramo. Igualmente, para garantizar el éxito de los franquiciatarios, la inversión inicial debe darles una idea muy aproximada del capital que van a necesitar para iniciar el negocio.

Una fuerte inversión inicial tiene el inconveniente que puede dejar sin capital de trabajo a los nuevos franquiciatarios. En materia de franquicias, el capital de trabajo se refiere a la cantidad de dinero que los franquiciatarios necesitan para operar el negocio franquiciado mientras éste no empieza a generar utilidades. Para tener éxito, los franquiciatarios necesitan contar con proyecciones de costos exactos para poder calcular adecuadamente las necesidades de capital de trabajo.

El franquiciante no debe olvidar que sus franquiciatarios son los que deben financiar el arranque de su negocio y cargar con los gastos de los primeros meses de operación mientras consiguen una clientela adecuada. Por ello, para mantener los costos en niveles razonables, es conveniente que el franquiciante trate de reducir el paquete de su franquicia a sus elementos esenciales. Por ejemplo, debe cuidar la selección del equipo, del inventario, del mobiliario y de los demás activos iniciales; los adornos y los accesorios costosos pueden venir después, cuando el negocio haya crecido y madurado. Para arrancar, los franquiciatarios sólo necesitan los elementos esenciales para tener éxito.

e) FINANCIAMIENTO.

Optativamente, un franquiciante puede otorgar un porcentaje de financiamiento, o bien puede trabajar directamente con una institución financiera para ayudar a sus franquiciatarios a obtener financiamiento.

En México, una de las Instituciones dispuestas a apoyar el Sistema de Franquicias es Nacional Financiera (NAFIN), la cual actualmente está

desarrollando un programa específico de crédito para Franquicias a tasas preferenciales⁹.

Cabe destacar la participación de Bancomer, el único que ha creado una Gerencia de Franquicias en la que exclusivamente se atiende a este sector. Asimismo, el Banco Nacional de Comercio Interior (BNCI), el Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT) y el Fondo para el Desarrollo Comercial (FIDEC) también otorgan a las franquicias una atención en lo que a financiamiento se refiere.

f) REQUISITOS DE COMPRA DE LOS PRODUCTOS.

Una forma en que los franquiciantes pueden asegurar que exista una uniformidad en sus productos y servicios, es ejerciendo un control sobre las materias primas, ingredientes o productos que adquieren los franquiciatarios.

La mayoría de la gente supone, equivocadamente, que los franquiciantes venden sus productos directamente a los franquiciatarios. La realidad es que los franquiciantes utilizan técnicas contractuales para controlar la calidad del producto franquiciado.

Existen 4 técnicas a escoger:

- 1) Designación del proveedor.
- 2) Aprobación del proveedor.
- 3) Emisión de especificaciones.
- 4) Que el franquiciante sea el proveedor.

⁹Asociación Mexicana de Franquicias, A.C., Notifera '94, México, 1994, p. 17.

1) Designación del proveedor.

La designación de proveedores permite obtener en ciertas operaciones descuentos por volumen para los franquiciatarios y satisfacer ciertos criterios subjetivos de calidad. En este caso, el franquiciante nombra a un proveedor al que el franquiciatario deberá comprar sus productos. Por ejemplo, un franquiciante de establecimientos de comida rápida puede determinar que se sirva Coca-Cola en sus establecimientos y no cualquier marca de refrescos de cola.

2) Aprobación del proveedor.

La aprobación de los proveedores implica una mayor supervisión de la calidad y la uniformidad de los productos por parte del franquiciante. Este puede optar por elaborar una lista de los posibles proveedores en la cual cada franquiciatario podrá escoger el que más le convenga. Siguiendo con el ejemplo de establecimientos de comida rápida, el franquiciante puede proporcionar a sus franquiciatarios una lista de panificadoras a las cuales pueden acudir para comprar los bollos para las hamburguesas.

3) Emisión de especificaciones.

A través de esta técnica de control es posible encauzar a los franquiciatarios por medio de directrices escritas para que compren a cualquier proveedor, cuyos productos o servicios cumplan determinados requisitos. En el ejemplo de establecimientos de comida rápida, el franquiciante podría especificar los tipos y el tamaño de los utensilios de cocina requeridos, pero dejar al franquiciatario en libertad de escoger su propia fuente de abastecimiento.

4) El franquiciante es el proveedor.

Por último, hay franquiciantes que asumen la función de proveedores, obligándose a ofrecer buena calidad, entregar periódicamente el producto en el volumen, cantidades, plazos y precios pactados.

g) TERRITORIEDAD DE LAS FRANQUICIAS.

El franquiciante debe definir el territorio exclusivo en el cual el franquiciatario podrá llevar a cabo sus actividades.

Los territorios exclusivos pueden dar lugar a una explotación más eficiente del mercado, al limitar la competencia interna y restringir el número de franquicias que un franquiciante puede vender.

En caso de que a un franquiciante no le interese otorgar territorios exclusivos, puede optar por el otorgamiento de ubicaciones. Mediante el otorgamiento de ubicaciones, a los franquiciatarios se les asigna una ubicación pero sin una zona exclusiva garantizada entre ellos y los demás franquiciatarios. Sin embargo, un franquiciante no debe abrir intencionalmente nuevas unidades que pongan en entredicho las posibilidades de éxito de sus franquiciatarios o que de alguna manera les hagan una competencia injusta.

A menudo, tanto los franquiciantes como los franquiciatarios suponen erróneamente que la exclusividad se aplica a todos los aspectos de un negocio en determinada área geográfica. Sin embargo, los franquiciantes son libres de determinar lo que realmente significa dicha exclusividad. Por ejemplo, una franquicia de helados puede reservarse el derecho de distribuir sus productos a ciertos establecimientos no franquiciados como son los supermercados y las tiendas pequeñas.

En ocasiones, el otorgamiento de derechos de exclusividad sobre un territorio puede estar condicionado al cumplimiento de determinado desempeño mínimo, el cual estipule un nivel de ventas que los franquiciatarios deben alcanzar para conservar los derechos de exclusividad tanto sobre su territorio, el uso de la marca registrada, o ambos. Los franquiciantes pueden establecer y fijar los requisitos de desempeño mínimo en base al tamaño del territorio asignado y al desempeño de otros franquiciatarios en mercados similares. Esos requisitos no son una meta u objetivo de ventas; se trata

más bien de directrices que, si los franquiciatarios no logran alcanzar, les den a entender que mejor se dediquen a otra cosa.

Los franquiciantes utilizan muchas técnicas para fijar los requisitos de desempeño mínimo. Por ejemplo, algunos omiten dicha obligación durante el primer año; otros fijan ese requerimiento para los dos primeros años de operación del negocio y se reservan el derecho de ir aumentando el mínimo cada año, de acuerdo con el desempeño de la franquicia en su conjunto.

Los franquiciantes reaccionan en formas diferentes cuando no se alcanzan dichos mínimos. Por ejemplo, algunos pueden mostrarse indulgentes ante un fracaso inicial, otorgar periodos de gracia para el cumplimiento, o bien ofrecer mayor capacitación o ayuda para corregir esos problemas.

El castigo por perseverar en un mal desempeño puede ir desde la pérdida del derecho de exclusividad sobre el territorio, hasta la terminación inmediata del Contrato de Franquicia. Por ello, al redactar el contrato, lo mejor es adoptar una posición muy firme al definir los castigos a los que podrían hacerse acreedores los franquiciatarios en caso de incumplimiento de los requisitos mínimos.

5) Desarrollar el Contrato de Franquicia.

En el área legal, el franquiciante junto con su abogado o con especialistas en la materia, deberán desarrollar el Contrato de Franquicia y la documentación necesaria. Véase en el Capítulo III una explicación completa a este respecto.

Existen en México firmas importantes de consultoría cuya labor consiste en asesorar a los interesados en la compra de franquicias. De igual forma, la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF) está siempre dispuesta a brindar una asesoría general, proporcionando al interesado los datos sobre los distintos consultores técnicos y legales en la materia.

6) Unidad piloto.

Un franquiciante no puede otorgar franquicias de su negocio hasta que éste haya sido probado. Esto se hace mediante la apertura de unidades piloto, las cuales ofrecen la evidencia tangible de que el negocio funciona con éxito en un entorno real y que es rentable.

La apertura de unidades piloto es una experiencia sumamente necesaria, pues permite poner en práctica la operación diaria del negocio y así observar cómo funcionan en la realidad todos los métodos y sistemas que en teoría se plasmaron.

Existe una regla denominada "tres de dos o dos de tres", la cual establece que no puede concebirse el desarrollo de una franquicia si el sistema no ha estado en operación, por lo menos, durante dos años en tres unidades o durante tres años en por lo menos dos unidades. Tres años es el período óptimo que se necesita para detectar anomalías, introducir medidas correctoras y dominar todos los aspectos del negocio. Por el contrario, menos de un año es un período corto para observar el funcionamiento de un negocio.

Antes de poner en marcha las unidades piloto, debe tenerse en cuenta su representatividad y su reproductibilidad. La representatividad se refiere a lo bien que la unidad piloto debe reflejar las circunstancias operativas reales que van a enfrentar los franquiciatarios; para que la unidad piloto sea efectiva debe ofrecer una muestra válida de lo que podrían esperar los franquiciatarios en una amplia variedad de entornos. Y la reproductibilidad se refiere a lo bien que la unidad piloto podría duplicarse, tanto desde un punto de vista práctico como económico. Las empresas que implican mayor grado de complejidad en su diseño, integración y ejecución son más difíciles de reproducirse.

En cuanto a la rentabilidad de los pilotos, sólo cuando la unidad piloto haya demostrado, de forma continua, que consigue una aceptable rentabilidad,

se estará en posibilidades de poder comercializar una franquicia. El nivel de rentabilidad de la unidad piloto dependerá del tipo de franquiciatario que se desee atraer, así como de la inversión en tiempo y en dinero que éste deba hacer. El franquiciante debe preguntarse si el nivel de rentabilidad es una suma lo bastante elevada para retribuir al franquiciatario el trabajo, el riesgo y el sacrificio que todo ello va a implicarle.

7) Elaborar los Manuales de Operación.

Los manuales de operación parten de las políticas y las directrices generales, y las detallan hasta convertirlas en pasos fáciles de seguir.

Los manuales de operación especifican las tareas que los franquiciatarios deben llevar a cabo para la comercialización del producto o servicio, instalación del establecimiento, funcionamiento, promoción y mejoramiento del negocio.

El proceso que se recomienda seguir al preparar y redactar un manual de operaciones, es el siguiente:

a) Autoexamen.

El franquiciante debe preguntarse cuáles son los aspectos de su negocio que debe comunicar a sus franquiciatarios. Cuando el franquiciante trate de describir su negocio a los franquiciatarios, no debe hacer ninguna suposición y debe recordar constantemente que aquello que a él le parece obvio tras años de experiencia en el negocio, para los novatos dista mucho de ser así.

b) Describir las operaciones del negocio.

El franquiciante debe describir detalladamente las operaciones del negocio franquiciado, con el fin de que el franquiciatario comprenda cómo debe operarse apropiadamente. Para ello, los manuales de operación deben redactarse con palabras claras y fáciles de entender, sin tecnicismos.

c) Organizar la información.

La organización de un manual difiere con cada negocio. Sin embargo, existen algunos requisitos básicos que todo manual de operaciones debe incluir. Algunos son:

1. Introducción.

La introducción puede servir para reiterar el compromiso del franquiciante con el franquiciatario, con el negocio y con los consumidores. No hay que olvidar incluir brevemente las metas, los objetivos y la filosofía de la compañía.

2. Análisis operacional.

Todo manual necesita un planteamiento práctico sobre cómo manejar el negocio. Algunos manuales de operación describen la operación de todo un día normal de actividades.

3. Imagen.

El franquiciante debe especificar la forma de utilización de la marca, los estándares de decoración e instalaciones y la disposición del mobiliario y otros activos fijos.

4. Productos.

A este respecto, el franquiciante debe informar y explicar las características de cada uno de los productos que son objeto de comercialización.

5. Servicios al cliente.

Un manual de operaciones eficaz explica la importancia del consumidor para el éxito general de la empresa. Por ello, el franquiciante debe indicar a los franquiciatarios cómo tratar a los clientes en toda una serie de situaciones específicas, desde cómo contestar el teléfono, hasta cómo tranquilizarlos si están enojados.

6. Ventas.

El franquiciante debe explicar cómo vender, producir o prestar un producto o servicio en la forma idónea para conseguir los objetivos.

7. Publicidad.

El franquiciante debe explicar los distintos tipos de publicidad y promoción que se realizan en la cadena, dando instrucciones para su correcta ejecución, períodos que se consideran más adecuados y otros consejos al respecto.

8. Administración del personal.

Esta sección implica una descripción detallada y completa de temas como:

- Descripciones de puestos.
- Contratación de empleados calificados.
- Entrevistas.
- Capacitación a empleados de recién ingreso.
- Motivación.
- Liderazgo.
- Revisión del desempeño de los empleados.
- Administración continua.
- Políticas sobre la forma de vestirse y arreglarse.
- Y muchos más.

9. Determinación de la contabilidad.

El franquiciante debe proporcionar instrucciones específicas sobre aspectos como:

- Manejo de los ingresos.
- Manejo de los inventarios.
- Preparación de la nómina.
- Contabilidad de la franquicia.

8) Desarrollar un Programa de Capacitación.

La capacitación permite enseñar a los nuevos franquiciatarios cómo operar un negocio nuevo con efectividad. Permite preparar franquiciatarios talentosos y competentes.

Un programa de capacitación debe estructurarse de manera que satisfaga las necesidades del negocio franquiciado, por ello los temas que debe cubrir varían de una franquicia a otra. Sin embargo, todo programa de capacitación para franquiciatarios debe incluir una introducción básica a las relaciones con los clientes, las ventas, la publicidad, el producto, la administración del personal, la contabilidad y su correspondiente papeleo, las fuentes de abastecimiento y el manejo de los inventarios.

Antes de iniciar la capacitación, el franquiciante debe analizar, entre otros puntos, los siguientes:

- ¿A quién va dirigido su programa de capacitación?
- ¿Cuáles son los objetivos del programa de capacitación?
- ¿En qué momento se dará la capacitación?
- ¿Cuánto durará el programa de capacitación?
- ¿Quién dará los cursos?
- ¿Dónde se impartirán los cursos de capacitación?
- ¿Qué materiales va a necesitar para dar los cursos?
- ¿Qué deberá hacer el franquiciatario antes de acudir al curso?
- ¿Cómo será el examen?
- ¿Qué hará con quienes tengan malos resultados?

Los principales objetivos de un programa de capacitación, son:

- Enseñar al franquiciatario cómo debe llevar la operación del sistema.
- Establecer el nivel de calidad y eficiencia que debe mantener el establecimiento.
- Asegurarse que los nuevos franquiciatarios acepten las reglas del sistema

de franquicias.

- Fomentar en los franquiciatarios el espíritu de excelencia, servicio al cliente y participación en el sistema.
- Ayudar a los franquiciatarios a entender que son dueños de los activos del negocio y no de la franquicia en sí.
- Debe quedar muy claro que el otorgar una Franquicia no es venderla y el adquirir una Franquicia no es comprarla.

9) Ventas, mercadotecnia y relaciones públicas.

Más que cualquier otro factor, las ventas determinan el éxito de un programa de franquicias.

El franquiciante debe vender sus productos o servicios al consumidor. Para lograr esto, el primer paso consiste en concientizar al público. Lo más lógico es empezar por anunciarse y para ello el franquiciante tendrá que llevar a cabo una campaña publicitaria y comprar tiempo o espacio publicitario.

Existen otras formas de lograr esa concientización: las relaciones públicas. Mediante llamadas telefónicas a los periódicos, concediendo entrevistas a los reporteros y demás personas interesadas, los franquiciantes pueden conseguir anunciarse sin que les cueste nada.

Una vez que se ha capturado la atención del público, el franquiciante debe estar listo para responder a su interés. La mayoría de los franquiciantes envían paquetes de información o folletos de ventas a sus prospectos.

También es importante que en cuanto un prospecto muestre cierto interés por la franquicia, el franquiciante concerte una entrevista personal para poder establecer con él una relación de trabajo cordial y duradera.

10) Establecer un centro de servicio.

En cuanto los franquiciatarios empiecen a operar, el franquiciante deberá estar listo para atender sus necesidades. Para ello deberá contar con un equipo que visite regularmente a los franquiciatarios.

Un sistema de franquicias necesita un staff que trabaje en armonía con los franquiciatarios y que sean expertos en mercadotecnia y venta de franquicias, finanzas, capacitación y operaciones, para la atención día con día de los franquiciatarios. Como es obvio, no es posible esperar que un franquiciante recién formado cubra todos los puestos mencionados, pero sí deberá ir complementando su staff con personal competente a medida que va creciendo.

11) Vender la franquicia.

El éxito del franquiciante dependerá de su habilidad para atraer prospectos calificados y después venderles su oportunidad de franquicia. Esa es precisamente la esencia del otorgamiento de franquicias, pues para expandir su negocio el franquiciante debe vender.

El trabajo que debe realizar el franquiciante para vender su franquicia es muy pesado e implica lo siguiente:

- a) Búsqueda de prospectos.
- b) Selección de franquiciatarios.
- c) Preparación del Contrato de Franquicia.
- d) Firma del contrato.

a) BUSQUEDA DE PROSPECTOS.

La manera en que el franquiciante puede atraer a los prospectos, es a través de diferentes fuentes, como son:

1. Periódicos.
2. Revistas especializadas.
3. Ferias de Franquicias.
4. Relaciones públicas.

1. Periódicos.

Los periódicos son una fuente a través de la cual el franquiciante puede anunciar su oferta de franquicia y de esta manera lograr que el prospecto se entere.

2. Revistas especializadas.

Al igual que los periódicos, son una fuente de información en la cual el franquiciante puede exponer su oferta de franquicia para todo aquel futuro franquiciatario interesado en invertir en su negocio.

3. Ferias de Franquicias.

En este caso, se organiza en un determinado lugar una exposición de franquicias, en la cual se reúnen franquiciantes de todos los giros comerciales dando a conocer a los prospectos sus ofertas.

4. Relaciones públicas.

A través de esta fuente, el franquiciante puede llamar a editores, periodistas, reporteros, comentaristas y todas aquellas personas interesadas, para platicarles acerca de su negocio. De esta manera, el franquiciante puede obtener una serie de artículos sin necesidad de recurrir a una cara campaña publicitaria.

Cualquiera que sea la fuente que el franquiciante escoja, debe recordar que su anuncio debe especificar los elementos de su oportunidad de franquicia.

b) SELECCION DE FRANQUICIATARIOS.

Una vez que la publicidad, las relaciones públicas o los comentarios de las personas empiecen a atraer prospectos, el franquiciante va a tener que responder a sus solicitudes de información.

El primer paso consiste en calificar a los solicitantes y para ésto el franquiciante debe tener presente el perfil que busca en los que van a ser sus franquiciatarios. La mayoría de los franquiciantes tratan de que sus prospectos llenen unos cuestionarios o solicitudes en los que se les pide información personal y financiera. Junto con las solicitudes, envían folletos de venta que expliquen la oferta de franquicia en términos precisos. De todos los folletos que envíe el franquiciante, sólo unos cuantos van a contestar y con ellos es con quienes habrá de concertar una entrevista personal con el fin de proporcionar mayor información sobre la franquicia.

c) PREPARACION DEL CONTRATO DE FRANQUICIA.

Una vez que el prospecto ha decidido canalizar su inversión en el negocio del franquiciante, se procede a preparar y revisar las cláusulas del Contrato de Franquicia.

d) FIRMA DEL CONTRATO.

Por último, todo este largo proceso que debe seguir el franquiciante para otorgar franquicias de su negocio, culmina con la firma del contrato por parte del franquiciatario. Un Contrato de Franquicia firmado constituye una prueba tangible de lo que ofreció el franquiciante y aceptó el franquiciatario.

4.2.4. OBLIGACIONES QUE DEBE ASUMIR EL FRANQUICIANTE AL DESARROLLAR UN SISTEMA DE FRANQUICIAS.

1) Proporcionar el Manual de Operaciones.

El manual de operaciones es el documento más importante que recibirá el franquiciatario. En él se describen las especificaciones del negocio y será el instrumento que utilice en primera instancia el franquiciante para comunicar al franquiciatario la forma de operar el negocio.

La mayoría de los franquiciatarios no tienen experiencia previa en el negocio que van a comprar. Son novatos y por ello necesitan un planteamiento de todos los pormenores del negocio en los que se les describa cómo pedir, recibir, almacenar, registrar y utilizar su inventario; cómo recibir, atender y calmar a los clientes; cómo ordenar, almacenar y preparar los productos; cómo contratar, motivar, manejar, atraer y conservar al personal; cómo promover, desarrollar y anunciar el negocio, y cómo atender otros aspectos básicos del negocio.

El franquiciatario se referirá al manual con el fin de encontrar los lineamientos que le permitan reproducir con éxito la operación de la empresa franquiciante.

2) Brindar capacitación.

Es responsabilidad del franquiciante enseñar a los nuevos franquiciatarios cómo proporcionar un servicio que, en la mayoría de los casos, no habían hecho con anterioridad; presentar una idea bastante detallada del negocio franquiciado y hacerles una presentación exacta de lo que pueden esperar como dueños de un negocio propio. Para ello, el franquiciante debe contar con un programa de capacitación bien planeado que permita a los franquiciatarios comprender y asimilar fácilmente la organización.

El trabajo del franquiciante no sólo consiste en brindar esa capacitación, sino que además debe asegurarse de que sus "alumnos" la asimilen. Por tal motivo, es recomendable examinar a los franquiciatarios antes y después de que hayan tomado el curso de capacitación para comprobar el grado alcanzado en el dominio del negocio. Un examen aprobado se convierte en la evidencia clara de que el franquiciante ha preparado franquiciatarios efectivos y listos a resistir por sí solos el difícil entorno de los negocios.

3) Ayudar en la selección de la ubicación del negocio.

Para un negocio nuevo, una ubicación adecuada es un elemento esencial para tener éxito. En esto el franquiciante juega un papel muy importante, pues debe ayudar y aconsejar a los franquiciatarios a encontrar y escoger el lugar adecuado. El franquiciante puede ayudarlos de dos maneras:

a) El franquiciante, por medio de personal especializado de su empresa o a través de una agencia especializada, realiza una investigación de mercados para determinar en qué punto es conveniente ubicar el negocio.

b) El franquiciante proporciona especificaciones detalladas sobre el tipo y el costo de los lugares que el franquiciatario debe buscar. Una vez que el franquiciatario ha encontrado los lugares que él considera adecuados, debe presentar sus opciones al franquiciante para que éste apruebe el lugar.

Antes de que el franquiciante evalúe el local adecuado, debe analizar las necesidades generales de su negocio y los requerimientos de espacio del mismo. Determinar ésto, reducirá de modo importante la cantidad de locales que resulten apropiados.

La elección del local debe comenzar analizando, entre otros aspectos, los siguientes:

a) Localización.

Muchas compañías franquiciantes pueden ser más grandes y tener más dinero que la nueva empresa franquiciante, sin embargo esta última puede mejorar sus probabilidades de éxito encontrando el lugar apropiado para instalar sus negocios.

b) Tipo de gente económicamente hablando.

Es importante determinar si el área comercial en cuestión cuenta con los clientes potenciales que el negocio necesita para tener ganancias. Para ello es conveniente conocer el poder de compra así como los ingresos promedio de los habitantes.

c) Competencia existente.

Otro aspecto a considerar es la competencia existente, tanto interna como externa. En cuanto a la competencia interna hay que examinar si existen más locales de la misma franquicia operando en esa misma área, qué tan cerca se encuentran y qué distancia va a existir entre ellos, es decir, determinar qué tan cerca puede abrir el franquiciante una nueva unidad franquiciada de otra unidad ya establecida sin perjudicar al dueño de esta última.

Después debe analizarse la competencia externa, determinando quiénes ofrecen productos y servicios parecidos a los del franquiciante y dónde se localizan.

d) Flujo de gente que transita.

Para tener éxito, el local necesita un alto nivel de tráfico peatonal y vehicular. Sin embargo, no todo el tráfico es buen tráfico, pues también es necesario convertir a esos transeúntes en clientes. Por ejemplo, el tráfico de automóviles puede generar más clientela que el tráfico de camiones, y el tráfico de compradores a pie puede generar más ventas que una clientela de pasajeros.

e) Visibilidad del local.

El negocio debe ser muy fácil de ver y para ello es necesario un negocio que sobresalga y llame la atención. Hay que analizar aspectos como el tamaño del frente, los anuncios externos, la colocación de los edificios, el tamaño del terreno y la cantidad de negocios competidores en los alrededores. Por ejemplo, un edificio oscuro y rodeado por los anuncios de neón de negocios vecinos tiene pocas probabilidades de que los clientes lo encuentren y lo reconozcan. En cambio una estructura con anuncios atractivos y buen frente llamará la atención y presenta mayores probabilidades de atraer a los clientes.

f) Vías de acceso al local.

El negocio debe ser muy accesible. Es decir, el cliente debe poder entrar y salir con facilidad y sin molestias del negocio, y para ello deben considerarse los niveles de tráfico y la disponibilidad de espacio para estacionar los automóviles, de preferencia debe ser en el mismo local o cerca del mismo. Deben evitarse las calles empinadas pues reducen la facilidad de acceso, así como los locales escondidos, entre otras cosas.

4) Realizar el proyecto lay-out de los establecimientos y decoración de los mismos.

Para poder realizar el proyecto lay-out o de distribución y decoración de los establecimientos, el franquiciante le brinda dos opciones al franquiciatario:

a) El franquiciante cuenta con el personal especializado para realizar los planos y el diseño de la tienda.

b) El franquiciatario puede contratar los servicios de un arquitecto, pero al final el plano tendrá que ser autorizado y revisado por el personal especializado del franquiciante, con el fin de cumplir con ciertas especificaciones que todos los establecimientos franquiciados deben tener.

El franquiciante también indicará el equipo que necesitará el franquiciatario, así como la forma en que tendrá que distribuirlo. Algunos franquiciantes proporcionan una lista de los proveedores a los cuales se les podrá comprar el equipo, con el fin de mantener los mismos estándares de calidad.

Es muy importante lograr una uniformidad en el concepto, ya que ésto es lo que permite que el cliente lo identifique como una misma organización y un mismo producto o servicio. Por ello la decoración de los establecimientos deberá identificar a la empresa franquiciante.

5) Asistir al franquiciatario en la apertura del negocio.

El franquiciante debe asistir al franquiciatario en la apertura del negocio y ayudarlo en el lanzamiento. Para ello debe proporcionar a sus franquiciatarios un plan operativo que describa todos los pasos que deben dar para inaugurar con éxito su negocio. Ese plan debe contener un calendario de fechas que muestre a los franquiciatarios cuándo y todo lo que tienen que hacer para poder abrir sus unidades. Por ejemplo, hay que solicitar y obtener permisos de las autoridades, iniciar contactos con proveedores, comprar e instalar anuncios exteriores, organizar y acomodar inventarios, comprar seguros, contratar líneas telefónicas, pedir la papelería del negocio, instalar cajas registradoras, solicitar uniformes, abrir cuentas bancarias, instalar y decorar aparadores y mostradores, asistir al curso de capacitación, contratar empleados, difundir anuncios publicitarios, contratar servicios externos (recolección de basura, jardinería, contadores, etc.), comprar muebles y enseres, capacitar al personal, enviar invitaciones para la inauguración, llevar a cabo reuniones con todos los empleados, preparar el programa de inauguración y la apertura del negocio.

La ceremonia de inauguración es un factor clave para el éxito de un negocio. Por tal motivo, hay que determinar, entre otros aspectos, los siguientes:

- Decidir la fecha del evento.
- Asegurarse de que la noticia de la inauguración se difunda a toda la comunidad a través de los diferentes medios de publicidad.
- Preparar los obsequios, rifas, promociones y descuentos.
- Comprobar que cada empleado sepa lo que tiene que realizar.

Algunas franquicias inician sus operaciones unas semanas antes de la inauguración oficial para corregir fallas, ajustar los inventarios o evaluar el desempeño inicial de los empleados. Otras inician sus operaciones el día de la inauguración.

4.2.5. OPERACION DE UN SISTEMA DE FRANQUICIAS.

Los principales puntos en la operación de un sistema de franquicias incluyen:

- 1) Soporte de servicios.
- 2) Desarrollo de nuevos productos.
- 3) Comunicación.

1) Soporte de servicios.

Una vez que el franquiciante ha logrado que los franquiciatarios abran sus negocios y empiecen a operarlos, la labor con ellos apenas habrá comenzado, ya que posteriormente es necesario proporcionarles una serie de servicios ininterrumpidos. Este soporte de servicios debe incluir:

a) Apoyo en todos los aspectos de dirección del negocio como inventarios, costos, promociones, etc.

A este respecto, el franquiciante debe ver la forma de iniciar la publicación de boletines de la compañía, ya que son de mucha utilidad para informar a los franquiciatarios acerca de las técnicas más novedosas en materia de mercadotecnia y promoción, productos y servicios, capacitación, motivación, manejo de inventarios, etc. El objetivo es proporcionar información concisa y exacta sobre temas de actualidad y de interés para los franquiciatarios.

b) Actualización constante del manual de operaciones, programas de capacitación, sistemas administrativos, etc., a través de revisiones periódicas.

Las franquicias son sistemas dinámicos en cuanto a sus necesidades, por lo que se requiere de una actualización constante de manuales de operación, programas de capacitación, sistemas administrativos, etc. Esta actualización permitirá ajustar los lineamientos de operación a las

condiciones de mercado vigentes.

c) Seguimiento y vigilancia.

El franquiciante tendrá que llevar a cabo visitas personales de supervisión y control para verificar el cumplimiento de los estándares preestablecidos y así mantener los patrones existentes en todos los puntos de venta. Para ello, el franquiciante deberá poseer un equipo que visite regularmente a los franquiciatarios. Es conveniente que este equipo tenga experiencia en la operación de la franquicia y que cuente además con la capacidad de manejar las relaciones humanas, pues su labor consistirá en ayudar a identificar problemas y deberá ser capaz de hacer recomendaciones para la corrección de deficiencias sin entrar en conflicto con los franquiciatarios o sus empleados.

2) Desarrollo de nuevos productos.

Los ingresos de un sistema de franquicias dependen en gran medida de la investigación y desarrollo de nuevos productos o servicios que puedan atender la demanda de los consumidores. Algunas formas en que el franquiciante puede llevar a cabo esto, son:

- Identificar necesidades o nichos del mercado no satisfechos.
- Poner a prueba un producto nuevo en ciertas unidades para determinar la aceptación de los clientes.

3) Comunicación.

El aspecto fundamental para obtener éxito en una franquicia es mantener una comunicación constante y permanente entre franquiciante y franquiciatario.

Las franquicias en cuanto a su estado físico, su parte promocional y de comercialización, o en cuanto al desarrollo de nuevos productos, tienen que estar constantemente innovando, y la única manera en que se va a dar

esa innovación es por medio de la retroalimentación entre el franquiciante y franquiciatario, pues el primero posee los conocimientos y el segundo es quien realmente tiene la experiencia diaria del negocio.

Una red de franquicias crece cuando el franquiciante consigue establecer un espíritu de equipo y lealtad. Por eso es necesario mantener informados a los franquiciatarios sobre:

- Desarrollo de nuevos productos.
- Desarrollo de campañas promocionales.
- Nuevos programas de capacitación.
- Resultados mercadológicos.
- Cambios en la legislación.

Para mantener un proceso constante de comunicación con los franquiciatarios, el franquiciante podrá adoptar planes que incluyan:

- Visitas periódicas a los franquiciatarios.
- Correspondencia continua.
- Conferencias y reuniones con los franquiciatarios.

La falta de comunicación genera falta de credibilidad en el sistema.

CAPITULO V
ASPECTOS A EVALUAR ANTES DE INVERTIR

- 5.1. ¿POR QUE COMPRAR UNA FRANQUICIA?
- 5.2. QUE INVESTIGAR DE UNA FRANQUICIA.
 - 5.2.1. AUTOEVALUACION.
 - 5.2.2. IDENTIFICAR EL GIRO.
 - 5.2.3. INFORMACION PREVIA A LA ADQUISICION DE LA FRANQUICIA.
 - 5.2.4. EVALUAR LA FRANQUICIA.
 - 5.2.5. SELECCIONAR LA FRANQUICIA.
 - 5.2.6. CONVERSAR CON FRANQUICIATARIOS.
 - 5.2.7. FIRMAR EL CONTRATO DE FRANQUICIA.

5.1. ¿POR QUE COMPRAR UNA FRANQUICIA?

Las franquicias representan una forma menos riesgosa de emprender un negocio propio, ya que el franquiciatario compra un negocio que funciona. El menor riesgo en el lanzamiento y operación de un negocio, es la principal razón por la que una persona con ambición de ser su propio jefe, decide adquirir una franquicia. Sin embargo, reconocer las ventajas y las desventajas de las franquicias es lo más importante que debe analizar el futuro franquiciatario. Véase el Capítulo II para mayor información sobre las ventajas y desventajas que encuentra el franquiciatario en el Sistema de Franquicias.

5.2. QUE INVESTIGAR DE UNA FRANQUICIA.

Una franquicia representa para el inversionista que la adquiere un arduo trabajo, pues es indispensable analizar a fondo los siguientes elementos:

- 1) Autoevaluación.
- 2) Identificar el giro.
- 3) Información previa a la adquisición de la franquicia.
- 4) Evaluar la franquicia.
- 5) Seleccionar la franquicia.
- 6) Conversar con franquiciatarios.
- 7) Firmar el Contrato de Franquicia.

5.2.1. AUTOEVALUACION.

Este arduo trabajo de investigación que se realiza antes de invertir en una franquicia, comienza con una investigación personal, fase en la que el futuro franquiciatario debe analizarse a sí mismo y preguntarse sobre sus ambiciones, objetivos y posibilidades de adquirir una franquicia.

Asimismo, el futuro franquiciatario debe analizar si cumple con el perfil para ser franquiciatario, ya visto anteriormente en el Capítulo II.

Es importante que el futuro franquiciatario evalúe su potencialidad como futuro empresario, como futuro patrón, pero también como futuro subordinado de una red de franquicias.

5.2.2. IDENTIFICAR EL GIRO.

Los aspirantes a franquiciatarios deben comparar varias oportunidades de franquicia para determinar cuál satisface mejor sus intereses. Después de realizar esa comparación, limitar su búsqueda a uno o dos ramos específicos que más les interesen. De ahí que la mayoría de los franquiciantes consideren que sus principales competidores son las demás franquicias de su ramo y no las de otro distinto al suyo.

Es importante tratar de elegir el giro de franquicia, dependiendo de la actividad profesional que al inversionista le agrada más o sobre la que tenga más conocimientos.

Existe un mercado muy amplio de franquicias según las posibilidades e intereses de cada inversionista.

5.2.3. INFORMACION PREVIA A LA ADQUISICION DE LA FRANQUICIA.

Una vez que el futuro franquiciatario ha identificado el giro de la franquicia que desea adquirir, debe obtener información sobre las franquicias seleccionadas. Para ello es indispensable que haga entrevistas con los franquiciantes del giro escogido.

Los inversionistas interesados en adquirir una franquicia deben solicitar al franquiciante datos completos sobre la franquicia y los sistemas de apoyo y operación con que cuenta a fin de analizarlos detenidamente para evitar en lo posible, desagradables sorpresas en el futuro.

Tener a la mano este tipo de información debe ser condición indispensable para que cualquier futuro franquiciatario empiece a confiar en la empresa en la que piensa invertir, conocer el retorno de su inversión y sobre todo tener elementos de valuación para conocer la seriedad, la experiencia y el prestigio de la empresa.

La información que el futuro franquiciatario debe solicitar al franquiciante es la que a continuación se muestra. La información proporcionada y las respuestas del franquiciante serán una forma de garantía para saber si el futuro franquiciatario puede confiar en su negocio. Si algún franquiciante se rehúsa a contestar, seguramente no podrá esperar de él un respaldo adecuado si se convierte en su franquiciatario.

LA FRANQUICIA:

- Nombre de la franquicia.

- Giro de la franquicia:

¿Cuántas franquicias existen del mismo giro?

¿Es ésta la mejor?

¿Qué competencia puedo tener?

- Antecedentes de la empresa franquiciante.
- Experiencia del franquiciante y antigüedad del negocio:
 - ¿Cuántas unidades franquiciadas tiene?
 - ¿Con cuántas unidades propias cuenta?
 - ¿Qué porcentaje de participación tiene en el mercado?
 - ¿Cuál es el porcentaje de éxito en el negocio?
- Pago inicial (franchise fee):
 - ¿Cuánto es el pago inicial?
- Porcentaje de regalías:
 - ¿Cuánto cobra de regalías?
- Porcentajes para publicidad y promoción.
- Protección territorial (área de acción del futuro negocio y sus exclusividades):
 - ¿Ofrecen protección territorial?
 - ¿Cuál es el área exacta de operación del franquiciatario en la cual el franquiciante no podrá vender franquicias a otros franquiciatarios?
- Finalidades y objetivos del franquiciante.
- Monto de la inversión:
 - ¿Qué opinan los franquiciatarios?
 - ¿Están satisfechos con su inversión?
- Dedicación al negocio:
 - ¿El franquiciante exige al franquiciatario que trabaje tiempo completo?
- Exigencias de la franquicia:
 - ¿Existe el compromiso de comprarle al franquiciante insumos y materias primas?

- Duración del contrato:
 - ¿Cuál es la duración del Contrato de Franquicia?

- Términos y condiciones bajo los cuales la relación del negocio franquiciado puede renovarse o terminarse:
 - ¿Podrá renovarse el Contrato de Franquicia?
 - ¿Por cuánto tiempo?
 - ¿Hay que pagar nuevamente cuota de franquicia al renovar?
 - ¿Cuáles son las causas de terminación de la franquicia?
 - ¿Cuántos franquiciatarios han abandonado el Sistema en años anteriores?
 - ¿Existe posibilidad de que el franquiciante recompre la franquicia?
 - ¿En qué casos?

- Selección de franquiciatarios:
 - ¿Cómo seleccionan a los franquiciatarios?

- ¿Qué tipo de financiamiento otorga?
 - ¿Cuentan con algún convenio en alguna Institución Financiera que otorgue crédito a los franquiciatarios?

SERVICIOS DE APOYO:

- Protección de la marca:
 - ¿Qué imagen tiene la marca?

- Capacitación:
 - ¿Imparten un curso de capacitación?
 - ¿Cuánto tiempo dura?
 - ¿Dónde lo imparten?

- ¿Qué asistencia brindan en la apertura?
 - (Asistencia en la localización del establecimiento; lay-out, decoración de los establecimientos y diseño del equipo; supervisión y apoyo en

la apertura; asistencia para promoción inaugural, publicidad de inauguración; arranque del negocio, etc.)

- ¿Cuenta con Manuales de Operación?
- ¿Realiza continuamente investigaciones de mercado para prueba de producto?

Es recomendable que el futuro franquiciatario seleccione y visite a por lo menos dos franquiciatarios antiguos de la misma empresa franquiciante y a dos nuevos, a fin de constatar la validez de las respuestas del franquiciante.

La evaluación se realiza en dos sentidos: del inversionista hacia el franquiciante y viceversa. Es decir, la empresa franquiciante también exige reciprocidad por parte del candidato, como por ejemplo, saber si tiene la solvencia financiera para realizar la inversión.

La información que el franquiciante debe proporcionar, es principalmente, la siguiente:

- Contrato de Franquicia.
- Análisis Financiero.
- Retorno de la Inversión.
- Lista de franquiciatarios actuales.
- Area de actuación del negocio.
- Estructura organizacional del franquiciante.

5.2.4. EVALUAR AL FRANQUICIA.

Existen diversos puntos que deben analizarse a fondo al evaluar una franquicia, sin embargo cuatro de ellos son indispensables:

- 1) El mercado.
- 2) El franquiciante.
- 3) El contrato.
- 4) El negocio.

1) El mercado.

Al seleccionar una franquicia es vital analizar el mercado con el fin de conocer quiénes son los competidores, quiénes son los consumidores y cómo se comportan, y cuáles son las posibilidades de expansión del negocio.

El Sistema de Franquicias tendrá una buena presentación cuando:

- Los productos o servicios posean amplia aceptación en el mercado.
- En el mercado se estime una expansión para el producto o servicio.
- El producto o servicio posea una composición especial que no posibilite imitaciones a corto plazo.
- Los productos o servicios no constituyan únicamente modas pasajeras.

2) El franquiciante.

Es importante investigar al franquiciante, ya que será él quien proporcione al franquiciatario todos los elementos para poder tener éxito en su negocio.

El franquiciante tiene que demostrar competitividad y garantizar el nivel de asistencia esperado.

Es indispensable que el futuro franquiciatario analice lo siguiente:

a) Qué experiencia tiene el franquiciante en el negocio.

Es importante conocer si el franquiciante cuenta con la experiencia suficiente que le permita asesorar y dirigir a sus franquiciatarios, y si realmente tiene un profundo conocimiento del negocio para poder franquiciar.

b) Número de franquicias otorgadas y el éxito obtenido.

Es recomendable conocer cuántos años tiene el franquiciante de otorgar franquicias, cuántas ha otorgado en ese lapso y si en esos años los franquiciatarios han tenido éxito en sus negocios.

Un creciente nivel en el otorgamiento de franquicias aunado al éxito de los franquiciatarios, es signo de buena reputación y permitirá confiar en mayor grado en el negocio y marca del franquiciante.

c) Cuántas unidades propias tiene en operación.

El hecho de que un franquiciante tenga unidades propias operando con éxito, es signo de que su concepto realmente funciona y que por tal motivo él también lo está utilizando.

d) Selección de franquiciatarios.

Es importante investigar si el franquiciante selecciona cuidadosamente a los futuros franquiciatarios, ya que de esta selección dependerá la preservación de la marca y el buen funcionamiento de todo el Sistema.

e) Relación con franquiciatarios.

Es conveniente conocer si existe una buena relación entre el franquiciante y sus franquiciatarios, basada en una constante comunicación y retroalimentación entre ambas partes, pues esto también determinará el éxito de todo el Sistema.

f) Si el franquiciante ha tenido demandas.

Es importante saber si los franquiciatarios han demandado al franquiciante una o varias veces por incumplimiento de alguno de los elementos necesarios para el desarrollo del negocio. Esto permitirá determinar si es o no un franquiciante confiable.

g) Estructuración del Sistema de Franquicia.

Hay que investigar si el franquiciante cuenta con un equipo que visite y atienda regularmente las necesidades de los franquiciatarios.

h) Soporte de servicios.

También es importante investigar qué tipo de servicios ofrece el franquiciante, con qué frecuencia los proporciona y si realmente los proporciona, preguntando a franquiciatarios de la marca. También es necesario investigar si tales servicios los proporciona constantemente y son suficientes, de modo que permitan a los franquiciatarios crecer y tener éxito.

3) El contrato.

El Contrato de Franquicia debe cubrir los puntos esenciales para proveer de una adecuada protección, tanto para el franquiciante como para el franquiciatario.

Es necesario un examen detallado de todos los rubros del contrato, siendo aconsejable la asesoría de un abogado especializado, para ayudar en el análisis y comprensión de cada una de las cláusulas contractuales.

4) El negocio.

Al analizar el negocio es importante que el futuro franquiciatario evalúe básicamente los siguientes aspectos:

- El plazo de retorno de la inversión.
- Que las proyecciones del franquiciante sean realistas.
- Cuál es la inversión que habrá de realizarse.
- Si el producto o servicio tiene las características para ser permanente y no pasajero.
- Si el negocio está estructurado de tal forma que permita proporcionar los servicios necesarios y posibilite un alto nivel de motivación y de relación entre las partes.
- Si existe efectivamente posibilidad de expansión del negocio.

5.2.5. SELECCIONAR LA FRANQUICIA.

Después del contacto con los franquiciantes elegidos, hay que escoger como mínimo dos y hacer una evaluación profunda de las oportunidades de retorno y rentabilidad de la inversión. El futuro franquiciatario debe escoger al franquiciante más atractivo en cuanto a inversión inicial, rentabilidad, recuperación de la inversión e infraestructura.

Es importante que el futuro franquiciatario cuente con el apoyo de un abogado para una mejor discusión y análisis del Contrato de Franquicia. Se debe procurar que el franquiciante esté presente para discutir aspectos del contrato en los cuales no estén de acuerdo.

5.2.6. CONVERSAR CON FRANQUICIATARIOS.

En este momento, el futuro franquiciatario cuenta con datos teóricos sobre la franquicia. Por ello deberá visitar y presentarse con los franquiciatarios de la marca que eligió para que le informen sobre el desarrollo de la franquicia y del franquiciante.

Es importante escuchar las experiencias de los distintos franquiciatarios para compararlas con la información proporcionada por el franquiciante y así tener una idea más precisa del Sistema y de la relación existente entre ambas partes.

5.2.7. FIRMAR EL CONTRATO DE FRANQUICIA.

Después de completar todos estos pasos, el franquiciatario puede firmar el Contrato de Franquicia.

CAPITULO VI
LA IMPLANTACION DE LA FRANQUICIA EN EL MUNDO.

- 6.1. LA INTERNACIONALIZACION DE LAS FRANQUICIAS.
 - 6.1.1. CANADA.
 - 6.1.2. AUSTRALIA.
 - 6.1.3. JAPON.
 - 6.1.4. EUROPA.
 - 6.1.5. BRASIL.
 - 6.1.6. ARGENTINA.
 - 6.1.7. CHILE.

- 6.2. ASOCIACION INTERNACIONAL DE FRANQUICIAS.

- 6.3. ASOCIACIONES DE FRANQUICIAS DEL MUNDO.

- 6.4. LAS FRANQUICIAS EN MEXICO.
 - 6.4.1. PASADO Y PRESENTE DE LAS FRANQUICIAS EN MEXICO.
 - 6.4.2. LA "TEORIA DE LAS TRES EDADES".
 - 6.4.3. ASOCIACION MEXICANA DE FRANQUICIAS, A.C.
 - 6.4.4. CENTRO INTERNACIONAL DE FRANQUICIAS, S.A. DE C.V.
 - 6.4.5. UN CASO PRACTICO: BURGER BOY.
 - 6.4.6. EJEMPLOS DE FRANQUICIAS POR GIROS COMERCIALES EN MEXICO.

6.1. LA INTERNACIONALIZACION DE LAS FRANQUICIAS.

Hoy en día, las franquicias están llegando a los diferentes países del mundo. Sin embargo, la expansión que han experimentado las franquicias en otros países no ha sido tan impresionante ni con tanta fuerza como en Estados Unidos.

La internacionalización de las franquicias empezó a producirse en la década de los sesenta. Para 1971, habían ya 156 franquicias norteamericanas operando con 3,365 unidades fuera de Estados Unidos. Posteriormente, en la década de los ochenta se da la explosión de las franquicias en el mundo, entrando en una fase de expansión internacional y de crecimiento.

Actualmente hay un gran número de compañías norteamericanas que otorgan franquicias fuera del mercado estadounidense, algunas de ellas localizadas en Canadá, Japón, Reino Unido, Francia, Italia, Australia, Brasil y España.

El interés por el negocio de las franquicias se ha difundido en casi todo el mundo. Los franquiciantes han encontrado nuevos horizontes en los mercados del extranjero. La razón principal de esta expansión, entre otras, es la saturación del mercado interno. Sin embargo, al enfrentarse a leyes distintas, a una extraña y nueva geografía, y a culturas diferentes, los franquiciantes tienen que elaborar nuevos sistemas para las franquicias internacionales.

El hecho de que una empresa obtenga éxito en su país de origen no garantiza que logrará los mismos resultados en otro país. Lo que funciona en un país puede no funcionar en otro, por ello es de gran importancia adaptarse al mercado extranjero.

Hay que analizar al país, su cultura, sus costumbres, sus leyes, sus costumbres en el ámbito comercial y todos los detalles importantes para adaptar una franquicia a un determinado entorno.

Por tal motivo, la franquicia internacional requiere una adaptación a entornos geográficos, económicos y culturales distintos. Las tradiciones que caracterizan a cada país exigen la "tropicalización" de las franquicias para que puedan operar con éxito.

Si bien algunas franquicias se basan en un "concepto" universal que atrae, con algunas modificaciones, a los consumidores del mundo entero, otras requieren cambiar el producto para adaptarlo a cada país. En Japón, por ejemplo, las franquicias de Futurekids (un centro de aprendizaje de cómputo para niños) subrayan el inglés en sus programas de tal manera que los niños perfeccionan este idioma mientras aprenden computación. En Francia, en cambio, el énfasis está en no ofrecer inglés en el programa, debido al poderoso nacionalismo que caracteriza a ese país.

6.1.1. CANADA.

Estados Unidos es el principal franquiciante del mundo y la gran mayoría de sus franquicias se encuentran en su vecino del norte, Canadá, país que resulta atractivo debido a la similitud del idioma y la cultura; entre las franquicias estadounidenses de mayor importancia están las de comida rápida, restaurantes y las de servicios en general. De la misma forma, franquicias europeas y japonesas han sido bien acogidas en el mercado canadiense.

El desarrollo de franquicias locales también se ha desenvuelto a una buena velocidad. De hecho, algunos franquiciantes canadienses ya exportan sus conceptos al exterior.

Canadá cuenta con una Asociación Canadiense de Franquicias (ACF).

6.1.2. AUSTRALIA.

Australia ha atraído a un gran número de franquiciantes norteamericanos que, como en otros países, fueron encabezados por las grandes cadenas de comida rápida. La entrada de estos grandes grupos, que incluyen a McDonald's, Kentucky Fried Chicken, Pizza Hut, Computerland, Midas Muffler y 7-Eleven, motivó a los empresarios locales e inversionistas a otorgar franquicias de sus negocios y a buscar franquicias donde invertir.

Australia cuenta también con una Asociación de Franquiciantes de Australasia, fundada en 1983, que participa activamente en este mercado.

6.1.3. JAPON.

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

Dado las grandes diferencias culturales y de idioma que representa el mercado japonés, la introducción de franquicias extranjeras en Japón ha requerido de intensos esfuerzos de "tropicalización". Tal fue el caso de McDonald's, que adaptó la carne de sus hamburguesas a los gustos de este mercado mediante la adición de cebolla rebanada. Este proceso fue cambiado con el paso del tiempo hasta llegar a la fórmula estándar.

Japón cuenta con una Asociación Japonesa de Franquicias, fundada en 1972.

6.1.4. EUROPA.

Los pioneros en el desarrollo de la franquicia en Europa surgieron en el sector textil.

Las posibilidades dentro de la franquicia de servicios son amplísimas en Europa: las reparaciones a domicilio; el área inmobiliaria; servicios en la edificación y construcción; servicios a las empresas; alquiler de vehículos; lavandería; servicios de mantenimiento a la empresa y el hogar; hotelería, turismo y viajes.

Alemania, Bélgica, Dinamarca, España, Francia, Grecia, Holanda, Irlanda del Norte, Italia, Luxemburgo, Portugal y Reino Unido muestran un generalizado crecimiento en materia de franquicias.

Existe la Federación Europea de Franquicias (EFF) que agrupa a las asociaciones nacionales de los siguientes países: Bélgica, Dinamarca, Francia, Alemania, Italia, Holanda, Noruega, Suecia, Suiza y Reino Unido.

6.1.5. BRASIL.

A diferencia de lo sucedido en países como México, donde las primeras franquicias provinieron de Estados Unidos, en Brasil el desarrollo de las franquicias lo encabezaron empresas locales. Es decir, la mayor parte de los franquiciantes que operan en Brasil son 100% nacionales.

Como ocurre en muchos otros países, también en Brasil se nota ya la presencia cada vez más marcada de franquiciantes extranjeros en los más variados ramos. Entre otros que están presentes en el país, podemos mencionar a McDonald's, Arby's, Dunkin Donuts, Jani King, Sweet Factory y muchos otros.

Existen franquicias brasileñas fuera de su territorio. Algunas en Estados Unidos, otras en Portugal, Japón, en la ex-Unión Soviética y en México.

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

6.1.6. ARGENTINA.

A las franquicias en Argentina se les ha denominado "franchising".

A Argentina llegaron las franquicias más tarde que a México, por la distancia que existe entre ese país y Estados Unidos, lugar de donde han provenido la mayoría de los franquiciantes que operan en América Latina.

Existen varias compañías extranjeras que practican el franchising en Argentina. Los siguientes son los nombres de algunas de ellas: Pizza Hut, Coca Cola, Pepsi, Hertz, Avis, National, Holiday Inn, Hyatt, Circle K, Exxon, Bata, Addidas, Fuddruckers, McDonald's, Burger King. Por otra parte, entre algunas franquicias locales figuran las siguientes: Grimoldi, Lave Rap, Marta Harf, Los Vascos, Dufor, Helados Massera, Bonafide, Vantage, Delicity, Pumper Nic, Errols, Dra. Bougier.

Argentina cuenta con una Asociación Argentina de Franchising.

6.1.7. CHILE.

A inicios de 1992, el franchising surge como una alternativa moderna de hacer negocios en Chile.

Chile, ya tiene un fuerte sector de franquicias de comida rápida donde los grandes franquiciantes estadounidenses -McDonald's, Pizza Hut y otros- obtienen grandes utilidades.

Existen franquicias extranjeras como Kentucky Fried Chicken, y modalidades chilenas como Lomito'n y Village, la primera de comida rápida y la segunda de tarjetas de saludos y regalos.

El 3 de junio de 1993 fue constituida la Asociación de Franchising de Chile.

6.2. ASOCIACION INTERNACIONAL DE FRANQUICIAS.

La Asociación Internacional de Franquicias (o IFA, por sus siglas en inglés, International Franchise Association), fue fundada en 1960 por William Rosenberg, creador de Dunkin Donuts, con sede en Washington D.C.

Esta organización es la más grande e importante del mundo y ofrece una variedad de servicios como ferias comerciales, publicaciones importantes y un grupo de profesionales en franquicias listos para ayudar o asesorar a sus miembros, así como al público en general. Lo más importante es que la IFA funciona como un centro de reuniones donde los nuevos franquiciantes pueden aprender de los veteranos y obtener información vital sobre el otorgamiento y la operación de franquicias.

La Asociación Internacional de Franquicias, tuvo la iniciativa de nombrar representantes especiales en distintos países del mundo, con el fin de monitorear los acontecimientos más importantes en el área de franquicias en el mundo. En México, por ejemplo, la Asociación Internacional de Franquicias nombró a Enrique González Calvillo en 1988 como su representante especial y gracias al apoyo de la IFA, se constituyó la Asociación Mexicana de Franquicias como su asociación hermana en la República Mexicana.

6.3. ASOCIACIONES DE FRANQUICIAS DEL MUNDO.

- Asociación Internacional de Franquicias.
Estados Unidos.
- Asociación Canadiense de Franquicias.
Canadá.
- Asociación Mexicana de Franquicias.
México.
- Asociación Argentina de Franchising.
Argentina.
- Asociación Brasileña de Franquicias.
Brasil.
- Asociación de Franchising de Chile.
Chile.
- Asociación Austriaca de Franquicias.
Austria.
- Asociación de Franquiciantes de Australasia.
Australia.
- Asociación Británica de Franquicias.
Inglaterra.
- Asociación Danesa de Franquicias.
Dinamarca.
- Asociación Finlandesa de Franquicias.
Finlandia.
- Asociación Alemana de Franquicias.
Alemania.

- Federación Francesa de Franquicias.
Francia.
- Asociación Noruega de Franquicias.
Noruega.
- Asociación de Franquicias de Hong Kong.
Hong Kong.
- Asociación Húngara de Franquicias.
Hungría.
- Asociación Irlandesa de Franquicias.
Irlanda.
- Asociación Italiana de Franquicias.
Italia.
- Asociación Japonesa de Franquicias.
Japón.
- Asociación Holandesa de Franquicias.
Holanda.
- Asociación Portuguesa de Franquicias.
Portugal.
- Asociación Sudafricana de Franquicias.
Sudáfrica.
- Asociación Sueca de Franquicias.
Suecia.
- Asociación Suiza de Franquicias.
Suiza.

6.4. LAS FRANQUICIAS EN MEXICO.

6.4.1. PASADO Y PRESENTE DE LAS FRANQUICIAS EN MEXICO.

Los primeros casos de franquicias en México se conocieron en los inicios de la década de los ochenta. Con el ingreso de McDonald's y de otras importantes franquicias norteamericanas entre las que figuran Howard Johnson, TGI Friday's y Fuddruckers, se marcó a finales de 1987 el inicio de lo que, en años posteriores, sería la explosión de las franquicias extranjeras en México. En su gran mayoría, dichas franquicias provenían de Estados Unidos.

En 1988, algunas de las franquicias que figuraban en México eran: Videocentro, Triónica, Dormimundo, Vip's y Grupo Quan (Helados Bing y Helados Holanda).

Para 1989, algunas de las compañías que firmaron contratos e iniciaron su operación en México fueron Alphagraphics, Thrifty Rent a Car, Super 8 Motels, Days Inn y Hard Rock Café.

En 1990 y 1991 ingresaban al mercado mexicano Burger King, Wendy's, Domino's Pizza y Subway. Asimismo, se lanzaron franquicias mexicanas como La Mansión y La Tablita.

En 1992 y principalmente en 1993, México experimentó un importante crecimiento de franquicias mexicanas, muchas de las cuales empezaron a exportar sus marcas hacia los mercados de Estados Unidos, España, Colombia y Argentina. Precisamente en 1993, por el número de empresas franquiciantes y por la cantidad de unidades franquiciadas, México se encontraba entre los diez países del mundo que más han crecido en este renglón¹⁰.

¹⁰Pérez Vences Norma, "No todas las franquicias son oro", Revista Epoca, México, 10 de mayo de 1993, p. 41.

Actualmente, las franquicias han mostrado un importante crecimiento, lo cual ha colocado a México en el octavo lugar en número de empresas franquiciantes a nivel internacional, detrás de Estados Unidos, Australia, Japón, Francia, Brasil, Italia y España, y seguido por Argentina y Portugal¹¹.

Durante los primeros cuatro años de existencia de la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF), la mayoría de las empresas franquiciantes que operaban en México eran de origen extranjero; en 1994, luego de un crecimiento acelerado, el número de franquiciantes mexicanos rebasó a los de origen extranjero en un cinco por ciento aproximadamente. (Véase Cuadro 1).

A nivel nacional, el mayor número de puntos de venta franquiciados se encuentran aún en la ciudad de México. Sin embargo, el interior de la República no se queda atrás en crecimiento. (Véase Cuadro 2).

El Sistema de Franquicias, además de colaborar al crecimiento y consolidación del comercio, genera una importante y creciente fuente de trabajo, además de ayudar en la superación personal del empleado, al capacitarlo e instruirlo a diferentes niveles.

En el pasado 1994, el Sistema de Franquicias ocupó a 89 mil 424 trabajadores¹².

¹¹Asociación Mexicana de Franquicias, "Las franquicias en México", Revista Mundo Ejecutivo, México, 1994, p. 4 y 5.

¹²Basañez Guerrero Verónica, "Información estadística", Revista Entrepreneur, México, Enero, 1994, p. 39.

CUADRO 1**ORIGEN DE LAS FRANQUICIAS QUE OPERAN EN MEXICO**

	<u>1994</u>	<u>1992</u>
Nacionales	52.5%	42%
Extranjeras	47.5%	58%

Fuente: Asociación Mexicana de Franquicias.

CUADRO 2**PRINCIPALES PUNTOS DE LA REPUBLICA CON PRESENCIA DE FRANQUICIAS**

D.F.	19.47%
Guadalajara	11.60%
Monterrey	9.05%
Querétaro	8.19%
Edo. de México	8.02%
Puebla	7.63%
Cuernavaca	7.35%
León	7.31%
Acapulco	7.24%
Cancún	7.20%
Torreón	6.96%

Fuente: Asociación Mexicana de Franquicias, 1994.

6.4.2. LA "TEORIA DE LAS TRES EDADES".

La "primera edad" en el desarrollo de las franquicias en México se caracteriza por la importación de franquicias; la "segunda edad" por el desarrollo de franquicias mexicanas y, por último, la "tercera edad" por la exportación de franquicias mexicanas.

Como se mencionó, la "primera edad" de las franquicias en México estuvo caracterizada por la importación de las mismas. En los años 1989 y 1990 entraron a México no menos de 50 franquicias extranjeras, cuyo impacto y rápida penetración transformaron los hábitos de consumo de millones de personas en nuestro país.

El explosivo crecimiento de las franquicias extranjeras hacia finales de 1990 y comienzos de 1991, puso en evidencia el inicio de la "segunda edad" de las franquicias en México y que, como se dijo, está caracterizada por el desarrollo de franquicias mexicanas. En 1992, el sesenta por ciento de las franquicias registradas en México eran de origen extranjero, y para 1993 este porcentaje había disminuído a cerca de cincuenta por ciento.

En 1992 y 1993, México experimentó un importante crecimiento de franquicias mexicanas, muchas de las cuales empezaron a exportar sus marcas hacia los mercados de Estados Unidos, España, Colombia y Argentina. Algunas de las marcas nacionales que han tomado una posición importante en esos países son Taco Inn, Maseca, Vip's y La Baguette, proceso al cual se incorporarán cada vez más franquicias¹³. Esto daba lugar a la "tercera edad" de las franquicias en México, caracterizada por la exportación de franquicias mexicanas.

¹³ Llanos Samaniego Raúl, México exporta ya franquicias a EU, España, Argentina y Colombia, Periódico La Jornada, México, 17 de diciembre de 1993, Sección Economía, p. 41.

6.4.3. ASOCIACION MEXICANA DE FRANQUICIAS, A.C.

A finales de 1988 se concibió la iniciativa de crear la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF). Posteriormente, en el mes de febrero de 1989 quedó constituida formalmente. Se acordó que la Asociación tendría como propósitos fundamentales la difusión y promoción de las franquicias en nuestro país y el mejoramiento de las condiciones legales para así propiciar un crecimiento sostenido de las franquicias en México.

La Asociación Mexicana de Franquicias ha considerado como propósitos básicos los siguientes:

- Fungir como vínculo y/o contacto entre franquiciantes e inversionistas tanto mexicanos como extranjeros.
- Promover y apoyar el Sistema de Franquicias.
- Mantener un intercambio constante con asociaciones hermanas en el exterior, promoviendo y participando en ferias, conferencias, congresos, seminarios, debates, eventos internacionales, etc.

La Asociación Mexicana de Franquicias cuenta con un Código de Ética, el cual establece las normas mínimas que rigen las relaciones de los asociados y la Asociación Mexicana de Franquicias.

Socios de la AMF.

	<u>Franquiciantes</u>
1989	6
1990	15
1991	60
1992	85
1993	110
1994	120

Fuente: Asociación Mexicana de Franquicias.

6.4.4. CENTRO INTERNACIONAL DE FRANQUICIAS, S.A. DE C.V.

El Centro Internacional de Franquicias se fundó en el Distrito Federal en 1989 con el fin de asesorar a empresas que quieran desarrollarse mediante franquicias y a inversionistas con intención de convertirse en franquiciatarios.

El Centro Internacional de Franquicias es una Sociedad Anónima cuyo objetivo principal es la consultoría. Un tipo especial de consultoría que podría clasificarse en tres grandes grupos de servicios. El primero, que consiste en asesorar a aquellos negocios que desean aprovechar el Sistema de Franquicias para crecer, implica desde el desarrollo de un diagnóstico que confirme que la franquicia será la alternativa más adecuada, una evaluación de la operación, diseño de manuales de operación, detección de opciones de financiamiento, selección de candidatos, desarrollo de los aspectos legales de la franquicia y otros elementos que conformen un verdadero "paquete" a través del cual se pueda soportar la operación del franquiciatario. El segundo grupo de servicios se refiere al apoyo que el Centro Internacional de Franquicias puede ofrecer a franquiciantes actuales con problemas en sus negocios. El tercer grupo, a asesorías a personas físicas o morales que desean adquirir una franquicia.

6.4.5. UN CASO PRACTICO: BURGER BOY.

Burger Boy, S.A. de C.V. es una de las cadenas de restaurantes de comida rápida más importante del país y actualmente forma parte del Grupo Maseca, que a su vez es uno de los grupos industriales más importantes dentro de la rama de alimentos en México y líder indiscutible en la producción de harina de maíz nixtamalizada abasteciendo el 60% del mercado.

Grupo Maseca cotiza en la Bolsa de Valores, lo cual le permite allegarse de los recursos necesarios para su plan de expansión, que abarca tanto Centro y Sudamérica como los Estados Unidos.

Nace Burger Boy.

Burger Boy, comienza a operar el 12 de noviembre de 1968 como una sociedad formada por un grupo de tres emprendedores hombres de negocios, que habían trabajado en diversos establecimientos de comida rápida en Puerto Rico, llegando en 1971 a tener 4 restaurantes dentro del D.F.

En 1974, Grupo Maseca adquiere la cadena e inicia un ambicioso programa de crecimiento, llegando en 1979 a contar con 39 restaurantes en el área metropolitana.

Para el año de 1979, el negocio se ha vuelto tan atractivo que Grupo Visa busca y logra adquirirlo. La etapa bajo la administración de Grupo Visa comienza con gran ímpetu y en 1981 se logran tener 52 restaurantes en la capital y 8 en la ciudad de Monterrey.

Llega el año de 1985, y durante el sismo de Septiembre la cadena se ve obligada al cierre de 14 restaurantes al verse afectadas sus zonas de influencia por la desaparición de los generadores de tráfico, quedando así las 38 unidades con las que se cuentan actualmente en el D.F.

En 1988, dentro de un programa de expansión, Burger Boy es nuevamente adquirida por Maseca y a partir de esa fecha se establece el compromiso de convertir a la empresa en la cadena número uno de hamburgueserías en México.

Todo da comienzo con el cambio de imagen: las unidades entran en un proceso de remodelación que les permite proyectar una imagen moderna e higiénica dentro de una atmósfera agradable y funcional y el menú se reestructura a fin de ofrecer al consumidor una gama de productos congruentes con la nueva imagen, que requiere de una entrega casi inmediata.

Pero no todos los cambios se limitan a la imagen. La calidad de productos es mejorada de manera dramática y para ello se adquieren nuevos equipos de cocina que permiten dejar el antiguo sistema de plancha e implementar la preparación de alimentos a la flama, mediante "Broilers" de alta velocidad y rendimiento.

Por último se ataca el aspecto más crítico, infundir al personal una cultura de servicio y excelencia que se traduzca en un trato óptimo al cliente, proceso que se lleva a cabo de manera continua.

Habiendo tenido un arranque exitoso, Burger Boy continúa en pos del objetivo mencionado: ser el número uno en restaurantes y ventas del país en su categoría.

Bajo el Sistema de Franquicias Burger Boy se compromete a proporcionar servicio y asesoría en:

- Localización de la ubicación física.
- Estudios locales de mercadotecnia.
- Diseño del restaurante.
- Selección del personal.
- Entrenamiento y capacitación.
- Tecnología y equipo.

- Construcción y decoración del restaurante.
- Programa de apertura.
- Proveedores o compra de insumos a través de Burger Boy con cargo administrativo.
- Operación.
- Programas locales de mercadotecnia.
- Administración y finanzas.
- Supervisión.
- Programas de comunicación.

Desarrollo del material para capacitación y entrenamiento:

- Videotapes.
- Manual de inducción del nuevo empleado.
- Manual de recursos humanos.
- Manual de operaciones.
- Manual de equipos.
- Manual de construcción y diseño.
- Manual de identidad corporativa.
- Manual de administración y finanzas.
- Manual de mercadotecnia.

Condiciones para otorgamiento de franquicias:

- Cuota de derecho de franquicias US 25,000
- Regalías 5%
- Contrato 10 años
- No exclusividad de territorio.
- Dependiendo del mercado a servir y del tamaño del restaurante, la inversión se encuentra en el rango de 300,000 a 600,000 dólares.

NOTA: Información proporcionada por la AMF. Junio, 1994.

6.4.6. EJEMPLOS DE FRANQUICIAS POR GIROS COMERCIALES EN MEXICO.

COMIDA RAPIDA Y RESTAURANTES.

- McDonald's	Comida rápida.
- Arby's	Comida rápida.
- Subway	Comida rápida.
- Kentucky Fried Chicken	Comida rápida.
- Tomboy	Comida rápida.
- Fuddruckers	Hamburguesas.
- Burger Boy	Hamburguesas.
- Burger King	Hamburguesas.
- Pizza Hut	Pizzas.
- Domino's Pizza	Pizzas.
- Benedetti's Pizza	Pizzas.
- Showbizz Pizza Fiesta	Pizzas.
- Telepizza	Pizzas.
- Shakey's Pizzapollo	Pizzas y pollo.
- El Pollo Loco	Pollo.
- Vip's	Restaurantes.
- TGI Friday's	Restaurantes.
- Wings	Restaurantes.
- La Tablita	Restaurantes.
- El Portón	Restaurantes.
- La Mansión	Restaurantes.
- Denny's	Restaurantes.
- Lyni's	Restaurantes.
- Chazz	Restaurantes.
- Tony Roma's	Restaurantes.
- Potzolcalli	Restaurantes típicos.
- El Fogoncito	Restaurantes típicos.
- El Charco de las Ranas	Restaurantes típicos.
- Taco Inn	Taquerías y restaurantes.
- Las Flautas	Tacos dorados y aguas frescas.

- Benihana of Tokyo Restaurante japonés.
- Ibaraki Comida japonesa especializada.
- Sushi Itto Comida japonesa.

HELADOS.

- Bing Helados.
- Holanda Helados.
- Danesa 33 Helados.
- Hageen Dazs Helados.
- Yogen Fruz Helados de fruta natural.
- Blue Bell Manhattan Helados y paletas.
- Baskin Robbins Helado y yogurt.
- I Can't Believe It's yogurt Yogurt helado.

HOTELES.

- Holiday Inn Hoteles.
- Hoteles Days Inn Hoteles.
- Hoteles Calinda Hoteles.
- Hoteles Howard Johnson Hoteles.
- Hoteles Misión Park Plaza Hoteles.
- Hoteles Country Inn & Suites Hoteles de servicios limitados para ejecutivos.
- Super 8 Hoteles Hoteles.

IMPRESION Y COPIADO.

- Alphagraphics Centro de copiado, diseño e impresión.
- Copiroyal Fotocopiado.
- Copicentro Xerox Centro de copiado.

BIENES RAICES.

- Century 21 Servicio de bienes raíces.
- Re/Max Servicio de bienes raíces.
- Era Servicio de bienes raíces.
- Lomelfn Servicio de bienes raíces.

ROPA Y CALZADO.

- Ferrioni Ropa casual.
- Aca Joe Ropa casual.
- Esprit Ropa casual.
- Benetton Ropa casual.
- Edoardo's California Ropa casual.
- Amarras Ropa casual.
- Levi's Ropa informal.
- Furor Ropa juvenil.
- High Life Ropa.
- Nautica Ropa.
- Calvin Klein Ropa.
- Julio Ropa.
- Men Lova Ropa para caballero.
- Daniel Hechter Ropa para caballero.
- Don Algodón Ropa, accesorios, perfumes y novedades.
- The Athlete's Foot Productos para deportes, tenis.
- Domit Calzado.
- Emyco Calzado.
- Albano Calzado.
- Dorothy Gaynor Calzado.

RECREACION.

- Videocentro Renta y venta de videos.
- Videovisa Renta de videos.
- Videovisión Renta de videos.
- Nintendo Videojuegos.
- Diversiones Moy Centros de diversión familiares.

NIÑOS.

- Futurekids Centros de computación para niños.
- Gymboree Programa de juegos y movimiento para niños.
- Coqueta Calzado para niños de 0 a 12 años.

NEGOCIOS DE SERVICIOS.

- Mail Boxes Etc. Servicios postales y de comunicación.
- Dry Clean USA Lavanderías.
- Ecoclean Tintorerías ecológicas.
- Chem Dry Limpieza, protección de alfombras, muebles.
- Duraclean Limpieza especializada.

BELLEZA Y SALUD.

- Faces Cosméticos y artículos de belleza.
- Linda Tiendas de productos y accesorios de belleza.
- President Gym Gimnasio de pesas, aparatos y aerobics.

PANADERIAS, GALLETAS Y DONAS.

- | | |
|-----------------|------------------------|
| - La Baguette | Panadería, pastelería. |
| - Donut Inn | Donas, panadería. |
| - Dunkin Donuts | Donas. |

EDUCACION.

- | | |
|---------------------|--|
| - Executrain | Capacitación y entrenamiento en informática. |
| - Instituto Fleming | Escuelas y cursos. |
| - Interlingua | Escuelas de idiomas. |

VARIOS.

- | | |
|----------------------------|------------------------------------|
| - 7 Eleven | Tiendas de conveniencia. |
| - Oxxo | Tiendas de conveniencia. |
| - Grupo K2 | Mueblerías. |
| - Pemex | Gasolineras. |
| - AMA | Auxilio automovilístico. |
| - Nutrisa | Alimentos naturistas. |
| - Suzuki | Comercialización de motocicletas. |
| - Interceramic | Tiendas de losetas. |
| - Dormimundo | Colchones. |
| - Todo de Cartón | Artículos de cartón. |
| - Zorba | Tiendas de compact disk. |
| - Opticas Devlin | Opticas. |
| - Radio Shack | Artículos electrónicos. |
| - Viper Alarmas | Alarmas antirrobo. |
| - Budget Rent a Car | Renta de autos. |
| - Midas Int'l. Corp | Frenos, silenciadores, suspensión. |
| - AAMCO Transmissions Inc. | Reparación de transmisiones. |

CONCLUSIONES

1. La franquicia es un sistema o método de negocios en donde una de las partes denominada franquiciante, le otorga a la otra denominada franquiciatario, la licencia para el uso de su marca y/o nombre comercial, así como sus experiencias, conocimientos, know-how y asistencia técnica, para la efectiva y consistente operación de un negocio.
2. Es común encontrar que se define a la franquicia como un sistema de negocios, una estrategia de negocios, o bien un sistema de mercadotecnia. Los 3 conceptos son válidos.

La franquicia es un sistema de negocios ya que no sólo se está licenciando una marca, sino todo un método para hacer negocios, así como el prestigio obtenido mediante ese método ya probado.

La franquicia es una estrategia de negocios para la expansión de las empresas, ya que puede utilizarse como estrategia para atacar mercados internacionales y poder ampliar el mercado de una manera rápida y con la inversión de terceros. La estrategia misma del sistema, brinda un gran número de opciones para integrarse a una nueva forma de hacer negocios, la cual está respaldada por un solo hecho: hacer bien y profesionalmente las cosas.

La franquicia es un sistema de mercadotecnia 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. Esto permite que una compañía pueda ofrecer, en diversos puntos de venta, exactamente el mismo producto y el mismo servicio, con idéntica calidad e igual presentación. La imagen, el producto y el servicio serán los mismos en cualquiera de los países en que se introduzca la cadena.

3. Las personas que intervienen en una franquicia son dos: el franquiciante y el franquiciatario. Aunque en algunos casos también es importante la participación de los proveedores de bienes y servicios, asociados generalmente a los franquiciantes y con la finalidad de ofrecer un buen servicio con alta calidad.
4. La abrogación de la Ley sobre el Control y Registro de la Transferencia de Tecnología y el Uso y Explotación de Patentes y Marcas y su correspondiente Reglamento, así como la entrada en vigor de la Ley de Fomento y Protección de la Propiedad Industrial en junio de 1991 (denominada actualmente Ley de la Propiedad Industrial), han creado un clima favorable y propicio para el desarrollo de las franquicias en nuestro país.
5. La franquicia en México tiene un marco jurídico suficiente y extenso, aunque aún no terminado. Las relaciones que en base a la franquicia se desarrollan pueden hacerse con la máxima seguridad jurídica de quienes intervienen en ella, pues el Artículo 142 de la Ley de la Propiedad Industrial enmarca los derechos y obligaciones de la actividad.
6. Está pendiente la publicación del Reglamento de la Ley de la Propiedad Industrial, el cual deberá contener la información mínima que el franquiciante estará obligado a proporcionar a sus posibles franquiciatarios.
7. Son tres los elementos básicos de una franquicia:
 - a) La marca.
 - b) La uniformidad del producto o servicio.
 - c) Y la contraprestación que el franquiciatario paga al franquiciante.
Hay dos conceptos básicos: el pago inicial y las regalías.

8. Existen tres clases de franquicias:

- a) Franquicia con Formato de Negocio (Business Format Franchise).
El franquiciante ofrece al franquiciatario un "sistema" completo para la operación del negocio.
- b) Franquicia de Producto y Marca Registrada (Product and Trade Mark Franchising).
Bajo esta franquicia el nombre del negocio y del producto es el mismo.
- c) Franquicia de Distribución Exclusiva.
El franquiciante utiliza el sistema de franquicias únicamente para comercializar sus productos, los que no puede distribuir por ningún otro canal paralelo a la red de franquicias, contrariamente a lo que ocurre con la Franquicia de Producto y Marca Registrada.

9. Existen diversos tipos de contratos de franquicia:

- a) Franquicia Unitaria o Individual.
El franquiciatario tiene el derecho de abrir y operar un solo establecimiento.
- b) Franquicia Regional.
Abarca una región determinada, ya sea una colonia, una ciudad o una entidad federativa, y contempla la posibilidad de subfranquiciar.
- c) Franquicia Maestra.
Abarca un país determinado y contempla la posibilidad de subfranquiciar.
- d) Contrato de Desarrollo de Area.
Establece la obligación del franquiciatario para desarrollar un determinado número de franquicias individuales en una región y por

un período determinado.

e) Franquicia por Conversión.

A través de esta franquicia los negocios independientes que ya se encuentran en operación adoptan el Sistema de Franquicias con Formato de Negocio.

f) Contrato de Opción.

Por una cuota adicional, el franquiciatario puede abrir una o varias unidades adicionales en un plazo futuro señalado en la opción.

10. Dentro del Sistema de Franquicias se distingue el Comisariato. El Comisariato es un centro de abasto constituido por el franquiciante para ofrecer a sus franquiciatarios un mejor servicio, calidad y precio en materias primas.
11. El Contrato de Franquicia es un documento en el que se definen con claridad las reglas a las que ambas partes se someten, así como los derechos y obligaciones tanto para el franquiciante como para el franquiciatario.
12. Se recomienda la inscripción del Contrato de Franquicia en el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial, aunque no exista una norma que expresamente señale esta obligación.
13. Es conveniente que el franquiciante recurra a un abogado experto en franquicias al llevar a cabo la redacción del Contrato de Franquicia, pues ésto le evitará problemas futuros y costos innecesarios.
14. Las franquicias brindan el grado de adaptabilidad que los franquiciantes necesitan para tener éxito en su negocio, pues ofrecen una ventaja que es la flexibilidad. Por ello las cláusulas de un Contrato de Franquicia no son rígidas, sino al contrario, dependen del convenio entre franquiciante y franquiciatario.

15. No cualquier negocio es franquiciable. Por ello es conveniente determinar si el negocio es franquiciable o no antes de adoptar un Sistema de Franquicias.
16. Las franquicias representan una forma menos riesgosa de emprender un negocio propio, ya que el franquiciatario compra un negocio que funciona. Sin embargo, hay que tener presente que el Sistema de Franquicias por sí solo no garantiza el éxito; es necesario mucho esfuerzo, trabajo, sacrificios, perseverancia y constancia.

Una franquicia es un negocio que brinda desarrollo y ganancias permanentes después de mucho trabajo y siempre con el compromiso de mantener la franquicia como le gusta al franquiciante.

Muchas personas tienen la mentalidad equivocada de "corto plazo" para hacer ganancias. Se equivoca quien imagine que ganará enormes cantidades de dinero a corto plazo.

17. No es aconsejable adoptar el Sistema de Franquicias para un negocio, si éste no está bien organizado, como propuesta para resolver sus problemas internos; o si está pasando por una pésima situación financiera, como propuesta para resolver sus problemas financieros. Lo anterior es lógico, ya que a través de las franquicias un negocio se va a multiplicar y si una empresa que pasa por problemas económicos o internos concibe al Sistema de Franquicias como una solución a esos problemas, lo único que obtendrá será el fracaso para el mismo franquiciante así como para sus franquiciatarios.
18. Las franquicias generan empleos, dan ganancias a sus adquirentes y benefician al consumidor al ampliar la gama y la calidad de los productos.

19. La reputación, imagen y éxito de una red de franquicias, dependen no sólo de la actuación y eficacia de cada empresario, sino de la actuación global del conjunto, debido a que existe una interconexión entre franquiciante y franquiciatarios.

20. Existe un mercado muy amplio de franquicias según las posibilidades de cada inversionista. La diversidad del Sistema de Franquicias permite alcanzar una franquicia de acuerdo con el perfil y presupuesto de inversión con que se cuente; existen las que requieren del trabajo diario y único del franquiciatario, y las que por su estructura permiten que el franquiciatario pueda compartir su tiempo y atención con otras operaciones.

BIBLIOGRAFIA**LIBROS:**

Raab Steven S. y
Matusky Gregory
Franquicias: Cómo multiplicar su negocio
Editorial Limusa
México, 1994.

Arce Gargollo Javier
El Contrato de Franquicia
Editorial Themis
Tercera edición
México, 1994.

González Calvillo Enrique y
González Calvillo Rodrigo
Franquicias: La revolución de los 90
Editorial McGraw-Hill
México, 1992.

González Calvillo Enrique
La Experiencia de las Franquicias
Editorial McGraw-Hill
México, 1993.

Huerdo Lange Juan
Sistema de Franquicias
Centro Internacional de Franquicias
México, 1989.

Casa Francisco y
Casabó Manuel
La franquicia (Franchising)
Ediciones Gestió 2,000, S.A.
España, 1989.

Bescós Torres Modesto
Factoring y Franchising
Nuevas técnicas de dominio de los mercados exteriores
Ediciones Pirámide, S.A.
España, 1990.

Academia de Profesores de Derecho de la
Facultad de Contaduría y Administración, A.C.
Fundamentos de Derecho. Parte I
Editorial ECASA
México, 1990.

REVISTAS ESPECIALIZADAS:

NOTIFRANQUICIAS

Publicada por la Asociación Mexicana de Franquicias, A.C.
México.

Año 2, No. 8, Abril/Mayo, 1993

Año 2, No. 9, Junio/Julio, 1993

Año 2, No. 11, Mayo/Junio, 1994

NOTIFERIA '94

Asociación Mexicana de Franquicias, A.C.
México, Julio/Agosto, 1994.

Informe Exclusivo
Mundo Ejecutivo en colaboración con la
Asociación Mexicana de Franquicias.
México, 1994.

REVISTAS:

Revista Expansión
Grupo Editorial Expansión
México

No. 562, Vol. XXIII, 1991
No. 564, Vol. XXIII, 1991
No. 566, Vol. XXIII, 1991
No. 572, Vol. XXIII, 1991
No. 573, Vol. XXIII, 1991
No. 576, Vol. XXIII, 1991
No. 578, Vol. XXIII, 1991
No. 586, Vol. XXIV, 1992
No. 589, Vol. XXIV, 1992
No. 590, Vol. XXIV, 1992
No. 598, Vol. XXIV, 1992
No. 601, Vol. XXIV, 1992
No. 603, Vol. XXIV, 1992
No. 612, Vol. XXV, 1993

Revista Entrepreneur
Editada por Impresiones Aéreas, S.A. de C.V.
México
Diciembre, 1994
Enero, 1995

Revista Epoca

Publicada por Epoca de México, S.A. de C.V.

México

6 de julio de 1992

10 de mayo de 1993

Revista Emprendedores

FCA Fondo Editorial

No. 14, Vol. 5, Marzo/Abril

México, 1992

Revista Decisión

Editada por la Confederación de Cámaras Nacionales de

Comercio, Servicios y Turismo (CONCANACO SERVYTUR)

No. 164, Vol. XIV

México, 1992.

Revista Ejecutivos de Finanzas

Publicada por Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, A.C.

No. 6, Vol. XX

México, 1991.

PERIODICOS:

Llanos Samaniego Raúl

"México exporta ya franquicias a EU, España, Argentina y Colombia"

Periódico La Jornada

Sección Economía, p. 41

México, 17 de Diciembre de 1993.

Mendoza Mociño Arturo
"Las patentes y la ciencia aplicada en México"
Periódico Reforma
Sección Cultura, p. 11
México, 17 de Noviembre de 1994.

OTROS:

Diario Oficial de la Federación
9 de enero de 1990
SECOFI
Reglamento de la Ley sobre el Control y Registro de la
Transferencia de Tecnología y el Uso y Explotación de
Patentes y Marcas.

Diario Oficial de la Federación
27 de junio de 1991
SECOFI
Ley de Fomento y Protección de la Propiedad Industrial.

Diario Oficial de la Federación
10 de diciembre de 1993
SECOFI
Decreto por el que se crea el Instituto Mexicano de la
Propiedad Industrial.

Diario Oficial de la Federación
2 de agosto de 1994
SECOFI
Decreto por el que se reforman, adicionan y derogan diversas
disposiciones de la Ley de Fomento y Protección de la
Propiedad Industrial.

ENTREVISTAS:

Lic. Adolfo Crespo
Director General
Asociación Mexicana de Franquicias, A.C.
Lunes 7 de noviembre de 1994.

Lic. José Antonio Mieva
Centro Internacional de Franquicias, S.A. de C.V.
Miércoles 9 de noviembre de 1994.