



33  
2g  
**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO**

**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

**EL CONTRATO DE FRANQUICIA Y LA  
APLICACION CONTABLE EN UN RESTAURANTE**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN CONTADURIA  
P R E S E N T A :  
CLARA LILIA FUENTES FRANCO**



**ASESOR DEL SEMINARIO:  
L.C. SEBASTIAN HINOJOSA COVARRUBIAS**

**MEXICO, D.F.**

**1985**

**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.

**A MI MADRE:**

A quien agradezco los sacrificios  
y desvelos que pasó por darme una  
educación.

**A MI TIA LUZ MARIA:**

Por el cariño que siempre me ha  
otorgado.

**A MI ABUELITO:**

En el lugar donde el Señor lo  
tenga, le doy las gracias.

**A MI HERMANA SUSANA:**

De quien aprendí muchas co-  
sas sobre la gente y sobre  
mis propias posibilidades y  
quien me exhortó a seguir -  
adelante.

**A WALDEMAR KUDLA:**

Quien contribuyó a la ob-  
tención de este logro.

**A RUTH Y KARIN:**

Con cariño.

**AL C.P. SEBASTIAN HINOJOSA C.**  
Por haberme orientado y apoyado  
en la elaboración de este tra--  
bajo.

**A LA U.N.A.M.**  
Por haberme dado la oportu-  
nidad de superarme y --  
realizarme como persona.

**A todos aquellos que de una ma-  
nera directa o indirecta con-  
tribuyeron en el largo trayec-  
to para la culminación de es-  
te fin.**

**AL C.P. SEBASTIAN HINOJOSA C.**  
Por haberme orientado y apoyado  
en la elaboración de este tra--  
bajo.

**A LA U.N.A.M.**  
Por haberme dado la oportu-  
nidad de superarme y --  
realizarme como persona.

**A todos aquellos que de una ma-  
nera directa o indirecta con-  
tribuyeron en el largo trayec-  
to para la culminación de es-  
te fin.**

## **I N D I C E**

<b>INTRODUCCION</b>	<b>1</b>
---------------------	----------

### **C A P I T U L O I**

#### **ASPECTOS GENERALES DE LA FRANQUICIA**

<b>1.1 ANTECEDENTES HISTORICOS.</b>	<b>3</b>
<b>1.2 ¿QUE ES UNA FRANQUICIA?.</b>	<b>4</b>
<b>1.3 EL FRANQUICIANTE Y EL FRANQUICIATARIO.</b>	<b>5</b>
<b>1.4 ¿POR QUE LAS FRANQUICIAS SON UN NEGOCIO CON MAS OPORTUNIDAD DE EXITO?.</b>	<b>6</b>
<b>1.5 APOYOS Y FACILIDADES PARA UN FINANCIAMIENTO.</b>	<b>10</b>
<b>1.6 LA ELECCION DE UNA FRANQUICIA.</b>	<b>13</b>
<b>1.7 INFORMACION A EXIGIR COMO FRANQUICIATARIO.</b>	<b>17</b>
<b>1.8 ASPECTOS A CONSIDERAR RESPECTO AL CONTENIDO DE UNA FRANQUICIA.</b>	<b>18</b>

### **C A P I T U L O I I**

#### **EL MARCO LEGAL DE LAS FRANQUICIAS**

<b>2.1 LA FRANQUICIA EN EL DERECHO MEXICANO.</b>	<b>23</b>
<b>2.2 NUEVAS LEYES EN MATERIA ECONOMICA</b>	<b>31</b>

2.3	EL CONTRATO DE FRANQUICIA	35
2.4	CLAUSULAS QUE CONTIENE UN CONTRATO DE FRANQUICIA.	38
2.5	ASPECTOS MAS RELEVANTES DEL CONTRATO DE FRANQUICIA.	40

### C A P I T U L O    I I I

#### EL ASPECTO CONTABLE DE UN RESTAURANTE

3.1	LA IMPORTANCIA DE TENER UN CONTROL	50
3.2	FUNCIONES QUE DESEMPEÑA LA CONTABILIDAD	59
3.2.1	Elaboración del Catálogo de Cuentas.	59
3.2.2	Registro de las operaciones de la Cía.	64
3.2.3	Controlar los Activos.	66
3.2.4.	Proporcionar Información General y de Caracter Fiscal.	66
3.2.5	Elaboración de Estados Financieros.	67

### C A P I T U L O    I V

#### CONTROL DE COSTOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

4.1	GENERALIDADES DEL CONTROL DE COSTOS	78
4.2	COSTOS REALES DE ALIMENTOS VENDIDOS	80
4.3	CONTROL DE BEBIDAS	89
4.4	INVENTARIOS	91

**CONCLUSION**

**97**

**BIBLIOGRAFIA**

**98**

## I N T R O D U C C I O N

La presente investigación que someto a la consideración del H. Jurado en el orden que he creído más conveniente como lo --- muestra el índice de esta Tesis, espero tenga una utilidad práctica y sirva de ayuda u orientación para quienes tengan oportunidad de leerla.

La elaboración de este tema, surge de la inquietud de ver como una serie de factores como la devaluación del peso, la contracción del mercado, el desempleo, la falta de liquidez y la -- apertura económica que trajo consigo la competencia internacional, han impactado negativamente en nuestro país por lo que muchos empresarios han tenido que cerrar sus negocios y los que comienzan tienen mayores problemas.

Es por eso que a través de esta investigación, analizaré la manera de ver en qué ramo y cómo puede el empresario mexicano establecer un negocio que mantenga una estrategia competitiva que lo haga prevalecer aún en épocas difíciles y no corra el riesgo de perder su Inversión. Viendo que una de las opciones podría -- ser el adquirir un negocio a través de un "Contrato de Franquicia" en el ramo de la Industria Restaurantera, pues es un giro -- que a pesar de recesiones sigue caminando

También nos percataremos que no sólo es el hecho de adquirir la concesión de la Franquicia, sino también una serie de responsabilidades que implica el adquirirla.

En cuanto al Aspecto Contable del Restaurante, lo manejaré brevemente; pues el adentrarse mucho a su registro y control de operaciones sería tema de otra tesis. Además prácticamente está manejado para darnos una idea de que es lo que se hace y entonces decidir si nos conviene adquirir un negocio a través de un Contrato de Franquicia.

## C A P I T U L O I

### ASPECTOS GENERALES DE LA FRANQUICIA

#### 1.1. ANTECEDENTES HISTORICOS.

Practicamente las Franquicias existen desde 1850, cuando la Cía. de Máquinas de Coser "Singer" se convirtió en la primera empresa en emplearlas, estableciendo una cadena de distribución para sus máquinas de coser que cubrió una buena parte del territorio norteamericano, con distribuidores que únicamente trabajaban su marca y productos y a los que les cobraba el derecho de ser sus representantes.

En la primera mitad del Siglo XX las franquicias empezaron a tomar las formas de negocios en automóviles y camiones, gasolineras y embotelladoras de refrescos. Estas empresas constituyen más de las tres cuartas partes de las ventas totales por franquicias, pero desde que Mc'Donalds apareció en el año de 1950 las empresas (virtualmente todas las industrias) han adoptado la Franquicia como forma de negocio.

Debido a los cambios económicos, las franquicias se encuentran nuevas y más amplias aplicaciones y como estas pueden ser utilizadas para distribuir casi cualquier producto o servicio, su potencial aparece hoy como ilimitado.

La franquicia más antigua en México es una de Kentucky Fried Chicken, que se otorgó en la ciudad de Monterrey el 7 de Marzo de 1966 a un hombre de negocios estadounidense.

El Sistema de Franquicia en México fué oficialmente reglamentado en 1989. Durante los primeros cinco años de legalidad la mayoría de las compañías franquiciantes que operaron en México, fueron de origen extranjero, habiendo mostrado una tendencia que año con año iba equilibrándose más, hasta que en 1994 el número de franquiciantes mexicanos rebasó a los de origen extranjero en un 5% aproximadamente; cifra que nos da la pausa para asegurar la opción de franquiciar un negocio y que se hace cada vez más viable para el empresario mexicano.

## 1.2 ¿QUE ES UNA FRANQUICIA?

Una Franquicia es la licencia de uso de marca en donde se transmiten conocimientos técnicos y se proporciona asistencia técnica en la cual la persona adquiriente tiene la concesión para producir y/o vender bienes, prestar servicios de manera uniforme y con los métodos operativos, comerciales y administrativos por el titular tendiente a mantener la calidad, prestigio e imagen de los productos o servicios a los que este distingue.

En la Franquicia el otorgante se responsabiliza en instruir al adquiriente con manuales de procedimiento y organización así como con programas autorizados de administración, además se compromete a mantener el nombre y la imagen corporativa, los estudios de mercado y publicidad y otorga la concesión territorial al adquiriente.

El adquiriente a su vez se compromete a mantener los estándares de operación exigidos por el otorgante y utilizar al 100% los co-

nocimientos técnicos desarrollados por este.

En sí, una franquicia es un sistema de negocio en donde -- existe un empresario que ha desarrollado métodos y otro indepen-- diente que desea participar y aprovechar dichos métodos.

### 1.3 EL FRANQUICIANTE Y EL FRANQUICIATARIO.

EL FRANQUICIANTE: es una empresa establecida y probada que tiene un concepto de su producto o servicio, la tecnología para - desarrollar dicho servicio o producto, cuenta con una marca y un - nombre comercial registrado, tiene una imagen, planes de desarro- llo y mercado, desarrollo de nuevos productos, detección de los - proveedores de insumos básicos que tiene controlada la calidad, - que cuentan con todos los sistemas operativos y de administración suficientes.

El franquiciante es una empresa que con todos estos elemen-- tos busca expandir su negocio mediante la intervención de nuevas - empresas, de nuevos empresarios, busca poder otorgar la licencia del uso de marca de sus productos y comercios.

EL FRANQUICIATARIO, es una persona o grupo de personas que - tienen el interés de ser sus propios jefes, de tener su propio ne- gocio, que cuentan con cierto capital de trabajo para invertir, - tienen el empeño de poder organizar su nuevo negocio y tienen -- cierto conocimiento del área en donde se quiere invertir.

El Franquiciatario tiene el interés de invertir en un nego-- cio nuevo pero con experiencia probada, sin importarles compartir

parte de sus utilidades con aquellos que les enseñaron hacer negocio, que les permitieron ahorrar dinero en la investigación y búsqueda de proveedores y en el desarrollo de una imagen corporativa.

El Franquiciatario acepta la responsabilidad de mantener la calidad y la imagen de los productos y servicios que se venden así como el de respetar las políticas de crecimiento, promoción y publicidad.

Con este sistema, el franquiciatario minimiza el riesgo de fracasar, se mantiene al día de las novedades tecnológicas recibiendo el soporte de un gran negocio, intercambia experiencia -- con otros franquiciatarios y obtiene el acceso a la publicidad -- en los medios masivos que de otra forma difícilmente pudiera obtener.

#### 1.4 ¿POR QUE LAS FRANQUICIAS SON UN NEGOCIO CON MAS OPORTUNIDAD DE EXITO ?.

La razón del éxito de una Franquicia se inicia cuando se -- considera que son negocios probados y que tienen un gran Capital para la investigación y para el desarrollo de mercado y de nuevos productos, esto es lo que le hace diferente de los pequeños negocios independientes.

Según datos estadísticos, pese a que las franquicias mostraron una desaceleración en este año por los ajustes económicos, -- sigue siendo una de las mejores opciones de negocios para invertir.

La Asociación Mexicana de Franquicias (AMF) reconoce que el panorama para el resto del año se ve difícil, sin embargo; existen oportunidades de crecimiento a futuro debido a que México -- ocupa actualmente el quinto lugar a nivel internacional en número de franquicias.

Pese a la adversidad, la demanda de inversionistas nacionales -- por adquirir franquicias aumenta, pero los dueños desconocen en cuanto vender las concesiones y sus productos debido a la inestabilidad de las tasas de interés y a la paridad cambiaria. Con todo esto, se asegura que el crecimiento en México ha sido favorable y las perspectivas de negocio parecen interesantes. México es un mercado atractivo que en cinco años de operar ha tenido un desarrollo vertiginoso, en 1989 la AMF se fundó con 6 socios y -- hoy agrupa a 135 franquiciantes y a 40 proveedores.

El crecimiento medio de los establecimientos franquiciados de 1991 a 1994 es del 14% anual. De persistir esta tendencia se -- llegaría a 20 mil unidades al cierre del presente siglo. Cabe -- indicar que parte de dicho incremento será por conversión de negocios propios a franquicias.

Por su parte la inversión acumulada en franquicias hasta -- 1994, se estima que llegó a 1800 millones de dólares. De acuerdo con la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), las ventas totales de los establecimientos franquiciados oscila entre los 2500 y 3000 millones de dólares cada año, lo que representa cerca del 3% de la producción interna bruta del sector comercio formal.

Por otro lado no hay nadie que me garantice al 100% que no pueda perder mi dinero, pero la mayoría de los franquiciatarios se encuentran satisfechos, tienen negocios exitosos y estables y no tienen problemas financieros gracias a que se han enrolado en un sistema probado y de amplia experiencia.

ORIGEN DE LAS FRANQUICIAS QUE OPERAN EN MEXICO (PARTICIPACION PORCENTUAL)	
MEXICO	18 %
E.U.	45 %
CANADA	5 %
Y OTROS	2 %

UBICACION DE FRANQUICIAS MAESTRAS	
CD. DE MEXICO	65 %
MONTERREY	10 %
GUADALAJARA	6 %
OTRAS CDES.	9 %
EXTRANJERO	11 %

NÚMERO DE UNIDADES FRANQUICIADAS Y DE FRANQUICIAS OPERANDO AL FINAL DE CADA AÑO				
	Número de Unidades	Incremento de Unid.	Número de Franquicias	Unidades por Franquicia
1991	6141	-	125	49
1992	7383	20 %	205	36
1993	8183	11 %	288	28
1994	9103	11 %	328	28

¿ POR QUE COMPRAR EN ESTABLECIMIENTOS FRANQUICIADOS ?	
Tienen buen surtido de productos.	38 %
Por la calidad de los productos.	19 %
Por el servicio.	13 %
Ofrecen precios mas bajos.	9 %
Por la garantía	5 %
Tienen más publicidad	3 %
Les gusta	9 %
Por la cercanía	2 %

## 1.5 APOYOS Y FACILIDADES PARA UN FINANCIAMIENTO.

Los requerimientos de Inversión difieren de una franquicia a otra dependiendo de cual sea el tipo de industria o negocio que se quiera poner. El dinero desde luego sale de nuestra bolsa, sin embargo; existen financiamientos especiales para este tipo de negocios que se sugiere se apliquen para evitar falta de liquidez de los inversionistas, siendo así que se cuente con la infraestructura de apoyo necesaria para quienes deseen importar una franquicia o para quienes estén contemplando convertir su negocio en este formato. Las facilidades a las que me refiero son las siguientes:

- 1).- ASESORIA: En México existen firmas importantes de consultoría cuyo valor consiste en asesorar a los interesados en la compra de franquicias o en la conversión de un negocio tradicional al formato de franquicia. 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.
- 2).- FINANCIAMIENTO: Aunque no existan los planes y productos financieros con la amplitud y el costo que se requieren, son cada vez más los apoyos crediticios que existen para las franquicias.

Cabe destacar la participación de BANCOMER, el único que ha creado una Gerencia de Franquicias en la que exclusivamente se atiende a este sector. Así mismo el Ban

co Nacional de Comercio Interior (BNCI), Nacional Financiera (NAFIN), el Banco Nacional de Comercio Exterior - (BANCOMEXT) y el Fondo para el Desarrollo Comercial -- (FIDEC) también otorga a las Franquicias una atención a lo que a Financiamiento se refiere.

- 3). APOYOS GUBERNAMENTALES. El Gobierno Federal conciente de la importancia que tienen las franquicias en el cumplimiento de las metas macroeconómicas del país, ha sido siempre un decidido impulsor de las mismas. De hecho la Dirección General de Comercio Interior desarrolla una labor impresionante dirigida básicamente a la promoción y comercialización de franquicias en el interior del país. Tal es el caso, que en 1994 organizó con éxito diez misiones comerciales en diferentes ciudades del país a las que asistieron más de 500 empresarios para informarse respecto a las más de 100 empresas franquiciantes que presentaron en dichas misiones sus distintos conceptos de negocios.
- 4). MEDIOS DE COMUNICACION . La prensa escrita y los demás medios de comunicación han captado también la importancia de las franquicias, participando activamente en su difusión y por ende en el crecimiento del mercado. Se han desarrollado diversas ferias y exposiciones tanto a nivel Nacional como Internacional en la que los franquiciantes mexicanos han contado con el apoyo de BANCOMEXT para financiar su participación.

También debemos considerar cuales son los grandes frutos de inversión que requiere una franquicia:

- a).- Costo Inicial ó Franchise Fee, que es el pago que hace el franquiciatario al franquiciante para poder utilizar sus sistemas, sus conocimientos y el derecho de su nombre.
- b).- Adaptación del Local de Operación del mobiliario y equipo que el franquiciante exigirá por medio del contrato respectivo.
- c).- Costo del Inmueble, llámese traspaso, renta y/o adquisición.
- d).- Capital de Trabajo para operarlo en cuanto a personal, inventarios y gastos generales.

En la actualidad existen fondos de NAFIN., que se asignan por medio de la banca de primer piso para el Costo Inicial pensados en particular para este tipo de negocios. En adición a esto, existen créditos bancarios para la adquisición de inmuebles, Arrendadoras Financieras que otorgan créditos para la adquisición de equipos y líneas financieras regulares para el Capital de Trabajo.

Cada día se desarrollarán más líneas específicas y empresas financieras para las franquicias, dado que existen dos razones básicas para la autorización de un crédito:

- La primera es la Solvencia económica del futuro deudor.
- La segunda la proyección y probabilidad de éxito del negocio dado que en las franquicias en este punto se puede preautorizar.-

La tendencia puede ser que exista mayor facilidad de asignación y aprobación en los negocios bajo el esquema de Franquicia, que aquellos que se presumen de independientes.

#### 1.6 LA ELECCION DE LA FRANQUICIA.

Las Franquicias se dan practicamente en todas partes del mundo, existen muchos negocios que ya han iniciado su proceso de franquicias y más de 110 empresas ya están franquiciando.

Para seleccionar y adquirir una franquicia hay que pensar - que tipo de negocio es el que se quiere establecer, con cuánto - dinero se cuenta para invertir pues quizás la oportunidad del negocio sea barata pero se necesitan considerar los gastos personales durante los meses de arranque, asegurarse de tener un financiamiento para respaldar la empresa y salir flotante durante los primeros meses en que el negocio no sea rentable, se debe conocer a la empresa en el terreno comercial: Conocer sus antecedentes, su marca y el desempeño de ésta en el mercado, informarse de su marca de actuación, de sus ventas, de su competencia y de los factores que pueden estimular o inhibir su desarrollo.

También se requiere investigar su elemento humano: conocer su Administración y saber como opera, cuáles son sus estrategias y sus metas. Luego viene la revisión del Contrato, de las Regalías, del territorio a franquiciar y del Costo de la Franquicia, lo que es recomendable averiguar con la asesoría de un abogado.

En México toda esta información nos la proporciona la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF), fundada en 1989 y donde -

están agrupadas todas las empresas que están ofreciendo y promoviendo sus franquicias para la creación y el desarrollo de las mismas en nuestro país.

En México no se ha dado con el dinamismo de otros países debido a la falta de información, pero esta Asociación tiene como objetivo difundir el concepto de Franquicia y propiciar el intercambio de información para el beneficio de empresas mexicanas acerca de este fenomenal sistema; así como la forma más adecuada para lograr su acceso y desarrollo dentro del mercado mexicano.

Existen más de 500 tipos de negocios que ya están franquiciando, de aquí se han desprendido más de 2000 empresas diferentes, con marcas diferentes, con corporaciones diferentes que están distribuyendo y aumentando su producción y venta por medio del sistema de franquicias.

Para la elección de una franquicia, contamos con una diversidad de categorías como son las compañías de publicidad y mercadotecnia, las de arrendamiento de autos y camiones, las que proveen productos y servicios para la industria automotriz, salones de belleza, refrescos, tiendas de libros, servicios administrativos, venta de ropa y zapatos, venta de computadoras, -- equipos para la construcción y materiales, servicio y remodelado, farmacias, servicio y productos para la educación, compañías que venden equipos para hacer ejercicio, tiendas de comida, restaurantes, supermercados, productos para el entretenimiento del hogar, servicio para el acabado de casas, de seguros, servicios médicos, de hoteles y moteles, agencia de viaje, tiendas de vi-

deo, tiendas de productos minerales y naturales, entre muchos -- otros.

En realidad no existe una estadística confiable que indique la - tendencia de mayor crecimiento, sin embargo; se sabe que los ali - mentos y la ropa son giros que a pesar de recesiones o guerras - siguen caminando.

FRANQUICIAS QUE DOMINAN POR TIPO DE NEGOCIO	
Comida Rápida.	13 %
Restaurantes y Bares.	11 %
Ropa y Calzado.	7 %
Cuidado Personal	7 %

SATISFACCION DE LOS CONSUMIDORES QUE FRECUENTAN LUGARES TIPO FRANQUICIA			
	Satisfecho	Insatisfecho	No Sabe
SERVICIO	78 %	15 %	7 %
CALIDAD	77 %	16 %	7 %
PRECIO	55 %	37 %	8 %

PREFERENCIA PARA CONSUMIR EN					
LUGARES TIPO FRANQUICIA					
POLLO		HAMBURGUESAS		PIZZAS	
KENTUCKY	67%	MC DONALDS	39%	DOMINOS	44%
PUESTOS EN LA CALLE	13%	BURGUER BOY	16%	PIZZA HOT	30%
POLLOS RIO	6%	BURGUER KING	11%	BENEDETTIS	6%
POLLO LOCO	4%	EN LA CALLE	9%	HAPPYS	5%
VARIOS	9%	ARBYS	7%	HELENS	3%
PARRY POLLO	1%	TOM BOY	6%	OTRAS	12%
		CHIAZZ	5%		
		KENTUCKY	4%		
		HELENS	3%		

### 1.7 INFORMACION A EXIGIR COMO FRANQUICIATARIO.

- Identificación plena del franquiciante y sus franquiciatarios.
- Información sobre la experiencia del franquiciante.
- Identificación de los integrantes del equipo del franquiciante.
- Acreditación legal de la personalidad de los representantes.
- Información sobre quiebras y trastornos económicos de cualquier empresa implicada con la franquiciante.
- Relación de costos iniciales y de operación.
- Información sobre compras, ventas, listas de precios, políticas, calidad y servicio.
- Información sobre la asistencia técnica, inicial y permanente.
- Información sobre territorio y clientes que se otorgará por medio de la franquicia y las garantías de la misma.
- Información sobre las causantes de recesión y cancelación del contrato.
- Información sobre programas de entrenamiento, apoyo en estudios de mercado, factibilidad y publicidad.
- Estados financieros y Balances auditados.
- Organización, personal, operatividad, administración y capital aproximado para la operación del negocio.
- Nombre, dirección y teléfonos de todos los demás franquiciatarios.

Esta información se deberá leer detenidamente antes de tomar -- cualquier decisión y estarán implicados en consultar con los -- asesores que están implicados en el negocio (fiscalista, legal y de negocio).

### 1.8 ASPECTOS A CONSIDERAR RESPECTO AL CONTENIDO DE UNA FRANQUIA.

#### 1) La Identidad de la Franquicia.

- a) Es saber si el nombre de la franquicia es suficientemente conocido o atractivo para justificar la adquisición de una franquicia que se pueda desarrollar en el mercado. (El nombre del negocio no debe ser similar a otros que puedan crear confusión en los consumidores.)
- b) Es la imagen del negocio que debe reflejar verdaderamente la personalidad de la corporación.
- c) Es la identidad que deba hacer sentir orgullosos a los -- dueños y directivos por la fama y reputación, que generará en el mercado.

#### 2) Sistema Operativo.

- a) Es el programa de entrenamiento, mediante el cual se -- adiestra y prepara a los adquirientes a manejar eficientemente y eficazmente el negocio.
- b) Es el programa que ayuda a seleccionar el mejor lugar para el desarrollo del negocio.

c) Es el manual integral de operación del negocio, que de

be incluir:

- Apertura.
- Autorización de los libros.
- Contabilidad y reportes.
- Publicidad y promoción.
- Compras e inventarios.
- Mercadotecnia y ventas.
- Procedimientos de operación diaria.
- Limpieza y mantenimiento
- Políticas de empleados y procedimientos.
- Información Técnica.

d) Es el apoyo para la adquisición del mobiliario, equipo, inventarios a un precio competitivo.

### 3) Relación Financiera.

a) Costo Integral de la Franquicia: Es el pago inicial - por la franquicia. Este cobro es como una cuota de inscripción por lo cual el franquiciatario recibe el derecho de usar la marca bajo todos los lineamientos establecidos por el franquiciante. Los rangos pueden variar desde los 3 mil hasta los 150 mil nuevos pesos. Los montos promedio fluctúan entre los 30 mil y 75 mil nuevos pesos.

b) Regalías: Este pago es generalmente un porcentaje de - las ventas brutas del negocio franquiciado y se cobran

por hacer uso de la marca y tecnología desarrollada por el franquiciante, el cual destina parte de este pago a implementar o investigar nuevos productos o procesos, así como también para dar el soporte técnico que el franquiciatario necesita permanentemente.

Bajo este concepto hay una gran variedad de criterios pues estos cobros varían entre un 3% a un 9% del monto total de las ventas de la Franquicia. También hay quienes determinan el monto de las Regalías en una cuota fija mensual .

- c) Fondo para Publicidad: Al igual que las Regalías, este es un pago mensual sobre las ventas brutas que usa el franquiciante para pagar las campañas de publicidad que al nivel corporativo se realicen; por lo general se crea un fondo común -- pues este pago no es realmente una fuente de ingresos directamente para el franquiciante. Cabe mencionar, que la mitad de los franquiciantes cobran de 1% a un 8% mensual, siguiéndole en importancia los que no la cobran. En este último caso son los propios franquiciatarios los que hacen en forma individual su publicidad con la aprobación previa del franquiciante.
- d) Proveeduría del Producto en Venta: En muchos casos la Cía. franquiciante asegura los estándares de calidad y continuidad proveyendo a sus franquiciatarios de todos los productos de venta, lo cual facilita la operación de la franquicia y asegura la competitividad permanente en productos.
- e) Monto Inicial de Inversión: Tan diversos son los conceptos -

que se franquician como lo es el mismo comercio, por lo que los rangos de los montos totales para implementar un punto de venta para que se opere eficientemente son muy bastos y variables, mucho depende del tamaño del punto de venta o -- del tipo de mobiliario y equipo necesario.

Toda esta inversión se va desembolsando conforme se va de--sarrollando la remodelación. Por lo menos un 50% de los fran--quiciantes apoyan a sus nuevos franquiciatarios a financiar esta obra.

- f). Retorno a la Inversión: La recuperación de lo invertido y el tiempo que esto lleva es uno de los factores que el futu--ro franquiciatario estudia detenidamente, este elemento le ayudará a tomar la importante decisión de tomar la franquicia; por lo que se recomienda a los interesados comprobar -- con los franquiciatarios que ya operan lo que el franqui--ciante afirma en relación a los períodos de recuperación. Con base en las estadísticas de la AMF los retornos de in--versión de sus agremiados fluctúan entre los 6 y los 40 me--ses, disparidad que radica en las diferencias que existen -- en las inversiones iniciales; pero destacan los que la recu--peran entre los 12 y 32 meses.
- g). Empleos Generados: El sistema de franquicias además de co--laborar al crecimiento y consolidación del comercio, genera una importante y creciente fuente de trabajo, además de ayu--dar en la superación personal del empleado al capacitarlo e instruirlo a diferentes niveles.

En el pasado 1994, el sistema de franquicias ocupó a ---  
89,424 trabajadores.

## C A P I T U L O I I

### EL MARCO LEGAL DE LAS FRANQUICIAS

#### 2.1 LA FRANQUICIA EN EL DERECHO MEXICANO.

El Contrato de Franquicia nacido en los Estados Unidos de Norteamérica y de celebración frecuente en muchos países, forman ya parte del Derecho Mercantil Mexicano.

Es importante remarcar que la Ley que da entrada a las Franquicias en México, es la "Ley de Fomento y Protección a la Propiedad Industrial" (LFPPI), publicada el 27 de Junio de 1991 en el Diario Oficial de la Federación y bajo la iniciativa del Presidente de la República. Dicha Ley forma parte del programa de Privatización en nuestro país, con esto reconocemos que el gobierno mexicano es consciente de la internacionalización que debe de seguir esencialmente en la protección de la propiedad industrial.

Antiguamente, México tenía la "Ley sobre el Control y Registro de la Transferencia de Tecnología y el Uso y Explotación de Patentes y Marcas" (LRTT), en donde se registraba y controlaba el uso y explotación de las patentes y de las marcas. Una Ley que había sido iniciada en 1972 y reglamentada en 1990.

Con relación a las normas que directa o indirectamente han regulado al Contrato de Franquicia en el Derecho Mexicano con lo que respecta a la transferencia de tecnología, considero que se pue-

de hablar de cuatro momentos:

1.- Antes de la LRTT.

Hasta que se promulgó la LRTT (30 de diciembre de 1972), - los contratos de franquicia en México no tenían una regula- ción referida a ellos expresamente. Esto significa que no estaba sujeto a limitaciones legales o administrativas el contenido de los contratos de franquicia que se celebraran. En todo caso cuando la franquicia incluía la licencia del uso de una marca, este acuerdo debía hacerse por escrito e inscribirse en la Dirección General de Invenciones y Mar- cas (LIM) la cual ya fue abrogada.

2.- De la LRTT al Reglamento de la Ley sobre el Control y Re- gistro de la Transferencia de Tecnología y el uso y Explo- tación de Patentes y Marcas (RLRTT).

La LRTT promulgada en el Diario Oficial del 30 de Diciem- bre de 1972 obligaba a que los contratos de transferencia de tecnología, se inscribiera en el Registro Nacional de -- Transferencia de Tecnología para ser válido. Para que los Contratos se inscribieran y tuvieran efectos jurídicos en - México, era necesario que no incluyeran pactos que pudieran constituir "causas de negativa de inscripción" (Art.15 y 16 de la LRTT).

Esta LRTT y el Reglamento vigente hasta Enero de 1990 con- tenían limitaciones contractuales que resultaban muy estric- tas para los contratos de franquicia, limitaban su contenido y en ocasiones hacían poco atractivas su celebración y ---

cuyas limitaciones eran las siguientes:

- que la contraprestación no guarde relación con la tecnología adquirida o constituya un gravamen injustificado ó excesivo para la economía nacional o para la empresa adquirente. (Art. 16 fracc. 11 LRTT).
- La intervención directa o indirecta en la administración del franquiciatario.
- Que se obligue al franquiciatario a adquirir equipo o materias primas de un origen determinado.
- Se impedia que el franquiciario desarrollara tecnología.
- La prohibición o restricción a la exportación por parte del franquiciatario.
- La obligación de guardar secreto por un plazo mayor al del contrato, máximo diez años.

### 3.- EL RLRTT de Enero de 1990.

La promulgación del nuevo reglamento de la LRTT significó el reconocimiento y definición del contrato de franquicia en el Derecho Mexicano y la liberación de la mayoría de las limitaciones contractuales que establecía la LRTT.

El Art. 23 del citado Reglamento definió a la Franquicia como el acuerdo "en que el proveedor, además de conceder el uso u autorización de explotación de marcas o nombres comerciales al adquirente, transmite conocimientos técnicos, proporcione asistencia técnica en los términos del Art. 2 de la Ley, con el propósito de procurar bienes o prestar servicios de manera uniforme y con los mismos métodos ope-

rativos, comerciales y administrativos del proveedor, independientemente de algún otro de los supuestos que marca el precepto citado".

Con el RLRTT las restricciones a la libertad contractual de franquiciante y franquiciatario se liberaron en forma significativa, para hacer posible la celebración de contratos de franquicia. Los principios más importantes que contenían esta RLRTT son:

- La facultad del Registro para determinar de acuerdo a su criterio aquellas situaciones susceptibles de excepción -- atendiendo circunstancias de beneficio para el país. (Art. 53 RLRTT).
- No se aplica a la franquicia la limitación de que el franquiciante tenga intervención en la administración del negocio del franquiciatario (Art. 34 fracc. I); la de que el franquiciatario esté obligado a adquirir equipo ó materias primas de un origen determinado (Art. 38); ni la prohibición del franquiciatario de exportar (Art. 40).

#### 4.- De la nueva LFPPI a la fecha.

Con fecha 27 de junio de 1991, se promulgó la LFPPI (Ley de Fomento y Protección a la Propiedad Industrial), que en su Art. 2do. transitorio abrogó a la LRTT y su correspondiente Reglamento, con lo que la Franquicia dejó de ser un acuerdo que se debía inscribir como especie de Contrato -- de Transferencia de Tecnología que regulaba dicha Ley y Reglamento.

Por tanto, ya no es obligatoria su inscripción en el Registro de Transferencia de Tecnología (que ya no existe) para que surta efectos en México.

Lo anterior significa para el Contrato de Franquicia el - que las partes contratantes, en ejercicio de la libertad - de contratar y de la libertad contractual, puedan libremente determinar el contenido del contrato sin limitación legal, directa o indirecta, de ninguna índole en lo que respecta a la transferencia de tecnología.

Con la regulación actual de la LFPPI el Contrato de Franquicia es una especie de contrato -la Ley habla de Convenio- de licencia de marca. En este contrato, además de la licencia de marca, debe existir por parte del concedente o franquiciante la obligación de proporcionar al franquiciatario conocimientos técnicos o asistencia técnica. Esta -- Ley establece un derecho del franquiciatario para pedir información del franquiciante antes de la celebración del -- contrato. Los detalles de esta obligación del franquiciante serán materia del reglamento de la Ley.

La LFPPI toma cuenta en los Arts. 136 al 142 en el capítulo VI lo relacionado a las Franquicias que a continuación me permito transcribir:

**ART.136** El titular de una marca registrada podrá conceder mediante convenio licencia de uso a una o más personas con relación a todos o algunos de los productos o servicios -- que implique dicha Marca. La licencia deberá ser inscrita

en la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) para que pueda producir efectos en perjuicio de terceros.

ART. 137 Para inscribir una Licencia en la SECOFI, bastará formular la solicitud correspondiente en los términos que fije el reglamento de esta Ley.

Pero ¿QUÉ ES UNA MARCA? La Marca es todo signo visible -- que sirve para distinguir productos o servicios de otros de una misma especie o clase en el mercado; en tal virtud se pueden -- constituir marcas, denominaciones, figuras, formas tridimensionales e incluso nombres comerciales, razones sociales o nombres de personas físicas.

Para tener derecho a utilizar en forma exclusiva una Marca, es necesario que el dueño de la misma la registre ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial.

Durante el procedimiento de registro, este Instituto confirma - que no exista una marca ya registrada igual o similar en grado de confusión a la que se pretende registrar. Revisa también que el producto que se pretende registrar sea realmente una marca.

Algunos de los documentos que se deberán presentar en original y copia para registrar una Marca ante el Instituto son:

- Solicitud por escrito en los formatos preestablecidos en la que se contiene el nombre, nacionalidad y domicilio - del solicitante. En caso de ser persona moral se presentará una copia certificada de la escritura constitutiva, - misma que deberá ir acompañada de los poderes de quien suscribe la solicitud, señalando su nombre y domicilio.

- Se acompañará la marca que se pretende registrar indicando si es sólo una denominación, un diseño, una combinación de ambas. Se mencionará la fecha del primer uso de la marca, o bien si esta no ha sido usada.
- Se indicarán los productos y servicios a los que se aplica la marca para clasificarla.
- Se señalará el domicilio del establecimiento comercial o industrial.
- Se acompañarán etiquetas en blanco y negro o en color según el caso de la marca que se pretenda registrar, dichas etiquetas deberán medir más de cuatro centímetros pero menos de diez.
- Deberá anexarse el comprobante del pago de derechos correspondiente, para saber cuánto debe cubrirse por este concepto, deberá consultarse la Ley Federal de Derechos.

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

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

**ART. 139.** Los productos que se vendan o los servicios que se presten por el usuario, deberán de ser de la misma calidad que los fabricados o prestados por el titular

de la marca. Además esos productos o el establecimiento en donde se presten o contraten los servicios, deberán indicar el nombre del usuario y demás datos que prevenga el reglamento de esta Ley.

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

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

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

quien conceda una franquicia deberá proporcionar a quien se le pretenda 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.

Con esto se puede entender que no es necesario registrar los Contratos de Franquicia ante la Secretaría, bastará solamente con que la marca esté registrada previamente para poder tener el derecho de otorgar licencia para su uso y explotación. Esto no implica que los contratos no tengan el contenido legal suficiente.

## 2.2 NUEVAS LEYES EN MATERIA ECONOMICA

Durante los dos últimos años se promulgaron en México diversas disposiciones en materia económica que seguramente tendrán una influencia importante en el futuro desarrollo de la Franquicia. Estos ordenamientos son:

### a) La Ley Federal de Protección al Consumidor (LPC)

Esta Ley publicada en el Diario Oficial el 24 de diciembre de 1992 que abrogó la ley anterior, tiene por objeto "promover y proteger los derechos del consumidor y procurar la equidad y seguridad jurídica en las relaciones entre proveedores y consumidores" (Art. 1 LPC). Los franquiciantes y franquiciatarios, en términos del Art. 2 - fracc. II LPC, tienen el carácter de proveedor.

El proveedor se define en la ley como " la persona física ó moral que habitual o periódicamente ofrece, dig

tribuye, vende, arrienda o concede el uso o disfrute de bienes, productos y servicios". Los franquiciatarios -- además estarán sujetos a la ley en todo lo referente a las normas que regulan actividades propias de la operación de ciertas negociaciones mercantiles. Estas serán lo referente a información y publicidad (Art. 32 al 45 LPC); a las promociones y ofertas (Art. 46 al 50) que realicen los franquiciantes y franquiciatarios en la venta de los productos y servicios materia del contrato a los servicios (Art. 57 a 63 LPC ); al tiempo compartido o de operaciones con inmuebles.

Esta ley, a diferencia de la anterior, busca el equilibrio en las relaciones entre proveedores y consumidores y es menos proteccionista de estos últimos.

b).- La Ley de Competencia Económica (LCE)

Esta ley es reglamentaria del Art. 28 Constitucional y apareció promulgada en el Diario Oficial del 24 de diciembre de 1992. El objeto de la misma es "proteger el proceso de competencia y libre concurrencia mediante la prevención y eliminación de monopolios y restricciones al funcionamiento eficiente de los mercados de bienes y servicios" (Art. 2 LCE).

La aplicación de la ley se confía a un órgano desconcentrado de la SECOFI que es la Comisión Federal de Competencia Económica (Art. 23 LCE).

Esta ley es aplicable a los contratos de franquicia, pues

muchos de los contratos tienen por objeto la "producción-procesamiento, distribución y comercialización de bienes y servicios" (Art. 8 LCE). Se considera por la ley que la "distribución exclusiva de bienes y servicios puede ser práctica monopólica relativa", si el franquiciatario llegara a tener un poder substancial sobre el mercado relevante (-Art.9-III, 10-I, 11 y 12 LCE). En estos casos, la Comisión Federal puede intervenir, si de algún modo se está en los supuestos de prácticas monopólicas.

Otro aspecto que regula esta ley y que puede llegar a afectar a ciertas franquicias, es el que SECOFI está autorizada para fijar los precios máximos que corresponden a ciertos bienes y servicios que determina el Ejecutivo Federal (Art. 7).

Esto sólo se aplicará a franquicias cuyo producto o servicio se encuentre dentro de los precios máximos que fija el Ejecutivo.

c).- El Tratado de Libre Comercio (TLC)

En el D.O. del 20 de diciembre de 1993 apareció el Decreto de promulgación del TLC firmado y ratificado por los Gobiernos de México, E.U. y Canadá. Entrando en vigor el 1o. de Enero de 1994.

Tiene como objeto eliminar obstáculos al comercio y facilitar la circulación transfronteriza de bienes y servicios entre los territorios de las partes, promover condi-

ciones de competencia leal en la zona de libre comercio, aumentar oportunidades de inversión y establecer procedimientos eficaces para la solución de controversias (Art.102 TLC) El Tratado significará para los contratos de franquicia una mayor facilidad para la importación y exportación de los bienes y servicios materiales de los mismos. También constituirá un marco jurídico apropiado para las franquicias en lo que se refiere a la liberación de aranceles y al flujo de maquinaria y equipo, materia prima, productos terminados y prestadores de servicios profesionales. Algunos de los sectores de la economía no tienen todavía una liberación arancelaria total, pero en un plazo corto o mediano se permitirá el comercio y circulación de dichos bienes y servicios.

d) Ley de Inversiones Extranjeras (LIE).

En el D.O. del 27 de Diciembre de 1993 apareció publicada la LIE. En esta nueva Ley se establece como principio general el que "la Inversión Extranjera podrá participar en cualquier proporción en el Capital de Sociedades Mexicanas", salvo las excepciones que la propia ley señale (Art.4o.). Se amplía en forma importante las áreas de actividad económica en la que puede haber inversión extranjera, mediante la limitación expresa de actividades reservadas de manera exclusiva a mexicanos (Art.6).

Por otra parte se amplía el porcentaje de inversión extranjera en otras actividades económicas como transporte, institu-

ciones de crédito y financieras, periódicos, telefonía, pesca, -navegación, entre otros (Art.7). Para que la inversión extranjera participe en un porcentaje superior al 49% en determinadas actividades, se requiere resolución de la Comisión Nacional de Inversiones Extranjeras. Estas actividades son entre otras: servicios portuarios, sociedades navieras, administración de terminales aéreas, servicios privados de educación, telefonía, celular y construcción de ductos para petróleo (Art. 8 LIE).

Las disposiciones de esta nueva ley significan para las franquicias y la celebración de los correspondientes contratos, la posibilidad de que el franquiciante extranjero pueda constituir sociedades mexicanas con 100% de inversión extranjera, que sean franquiciatarios con las que celebre contratos de franquicia.- Es decir, el franquiciante tendrá subsidiarias y filiales, algunas con el 100% de inversión extranjera, que serán los franquiciatarios. En este sentido, estas inversiones pudieran llegar a desplazar a la inversión mexicana.

### 2.3. EL CONTRATO DE FRANQUICIA.

Para el desarrollo de una Franquicia, la relación entre franquiciante y franquiciatario se plasmará en un contrato que se denominará "Contrato de Franquicia."

En el se establecen las obligaciones y derechos de las partes y se definen con claridad las reglas a las que ambas partes se someten. Los contratos de franquicias son contratos complejos, - puesto que cubren todas y cada una de las partes del negocio. El Contrato de Franquicia resulta ser:

- a).- Mercantil: Porque se celebra entre comerciantes para explotar una empresa o para distribuir y revender -- productos (Art. 75 fracc. I, II, V a VIII del Código de Comercio (C. de C.)
- b).- Bilateral: Porque produce obligaciones para las dos partes contratantes (Art.1836 del C. de C.).
- c).- Oneroso: En la mayoría de los casos se pacta una con traprestación, hay derechos y gravámenes recíprocos.
- d).- De Colaboración: Conforme a una clasificación de -- los contratos mercantiles, en los que una parte coo- pera con su actividad al mejor desarrollo de la acti- vidad económica (empresa de la otra).
- e).- Formal: Requiere de celebrarse por escrito e inscri- birse en la SECOFI para producir efectos en peñju- cio de terceros (Art. 136 LFPPI).
- f).- De largo plazo o de tracto sucesivo: Sus prestaciones se cumplen en el tiempo
- g).- Generalmente de adhesión: pues una de las partes (fra- nquiciante) elabora unilateralmente el contrato y a - la otra solo se le deja la posibilidad de aceptarla o no.
- h).- Atípico: Porque no está regulado en la Legislación me- xicana en cuanto a la relación de Derecho Privado en- tre las partes contratantes. La legislación de la -- LFPPI es de carácter administrativo y registral.

Antes de referirnos al objeto y cláusulas del Contrato de Franquicia, vale la pena hacer algunos comentarios acerca de las relaciones jurídicas que constituyen las partes, así como de la profundidad y realidades que origina para el franquiciante y el franquiciatario la vida de un contrato de esta naturaleza.

Primeramente si nos referimos a la relación jurídica, es en virtud de que estamos convencidos de que antes de la firma de un contrato de franquicia, debe existir una serie de supuestos y -- condiciones que en el caso de ser ignorada, puede poner en riesgo el éxito del negocio franquiciado y en consecuencia el de la propia franquicia.

Puede establecerse en forma inequívoca que la construcción del nexo que une al franquiciante y al franquiciatario comprende pero no se limita a encontrar, conocer y entender a la contraparte, sino también diagnostica las ventajas y desventajas de celebrar el contrato.

Si la franquicia es una de las formas de hacer negocio sin correr tanto riesgo en la actualidad, es importante hacer un - cuidadoso análisis de las repercusiones de celebrar un contrato de este tipo. El "con quien", es tan solo uno de los criterios que el franquiciante y el futuro franquiciatario deben tomar en cuenta; el "en dónde", "cuándo" y en el caso concreto del franquiciatario, el "por qué" celebrar un contrato de franquicia -- son preguntas que no pueden ni deben ignorarse.

Un contrato impreciso, incompleto ó simplemente deficiente puede ser la primera razón para el deterioro de la relación entre franquiciante y franquiciatario, y en consecuencia de su fra

caso y conclusión.

Es justo decir que la redacción del contrato de franquicia no le corresponde ni es responsabilidad del sujeto interesado en adquirirla sino del que la ofrece. En la preparación y adopción de -- un modelo de 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 de estos últimos con el propósito de cumplir 2 objetivos fundamentales:

- 1) Obtener la retribución justa por la licencia de su marca y la transferencia de su tecnología.
- 2) La adecuada protección y mejoramiento de su sistema que incluye a sus marcas y tecnología que constituyen la columna vertebral de la franquicia.

Para conocer un poco más del contenido de un contrato de este tipo, en el siguiente punto transcribiremos los puntos que debe -- contener un Contrato de Franquicia.

#### 2.4 CLAUSULAS QUE DEBE CONTENER UN CONTRATO DE FRANQUICIA.

Deberá contener los básicos de un contrato comercial como es la legalidad de las empresas y de las personas implicadas, la acreditación de la personalidad de los representantes de las empresas y los siguientes tópicos:

- a) Declaración que los nombres y marcas son propiedad de la empresa franquiciante.

- b) que se delimite correcta y claramente cual es el sistema que se está otorgando por medio del contrato en cuestión.
- c) El costo de la franquicia, así como el tiempo en que se deberá pagar también el porcentaje, costo mensual de las regalías y el porcentaje para la participación en la publicidad y sus fechas de pago.
- d) Las cláusulas de financiamiento que deberán incluir los montos, intereses y fechas de pago.
- e) La reglamentación sobre la calidad de los productos o servicios, además el origen de procedencia de las materias primas y/o productos terminados, así como los términos de entrega y pago en caso de que la franquiciante sea la proveedora oficial del negocio.
- f) La reglamentación sobre el uso de marcas, símbolos, patentes o colores que distinguirán a la empresa como negocio de franquicia.
- g) Las cláusulas sobre mercancías a consignación en caso de existir.
- h) La reglamentación sobre el territorio, la periodicidad de la concesión y las limitaciones para el cambio físico del domicilio del negocio.
- i) Las limitantes que la empresa franquiciante pueda intervenir en manejo y funcionamiento de la franquiciadora, así como las facultades de realizar revisiones periódicas.
- j) La reglamentación sobre los servicios de venta, posventa, que acreditarán al negocio como respetable así como la obligación

de los dueños de las franquicias de atender total o parcialmente el negocio.

- k) Las cláusulas de capacitación y preparación del personal en forma eventual o constante y la sede de dichos entrenamientos
- l) La obligación de participar en promociones especiales por parte de la empresa franquiciante.
- m) Sobre la obligación de los trámites correspondientes ante las autoridades respectivas tales como: licencias, permisos, etc.
- n) Las cláusulas de rescisión y de las responsabilidades, multas, sanciones, castigos emitidos por la desobligación de las cláusulas.
- o) La duración del contrato, su renovación y revocación.
- p) Información confidencial.
- q) Contabilidad y archivos.
- r) No competencia.
- s) Impuestos y permisos.

## 2.5 ASPECTOS MAS RELEVANTES DEL CONTRATO DE FRANQUICIA

A continuación comentaré brevemente las cláusulas que en mi opinión son de mayor importancia.

Pago de las Regalías: En los contratos de franquicia, la contraprestación del franquiciante por la licencia de un sistema es el pago de una regalía. Dicho pago se determina aplicando un porcentaje de los ingresos brutos del negocio franquiciado. También dicho porcentaje varía de franquicia en --

franquicia y no hay uno en particular que puede considerarse como el justo o mas adecuado.

El monto de las regalías depende de una serie de factores entre los que figuran el valor y penetración de la marca o nombre comercial en un mercado en particular, así como el valor de los conocimientos que le son transferidos al franquiciatario. Las compañías de franquicia han establecido la práctica de cobrar al franquiciatario, al momento de la firma del contrato un derecho o cuota, que no tiene otro propósito que el de permitirle al franquiciante el reembolso de los gastos en que incurrió para llevar a cabo la firma de ese contrato.

En México las regalías se pagan como un gasto adicional o como un costo adicional perfectamente deducible para efectos del ISR. Cuando estas regalías se pagan al extranjero es necesario hacer la retención del impuesto ya que el otorgador de la franquicia esta realizando negocios en México y por ello tiene que pagar impuesto. La Ley del ISR, en el título V Art. 156, nos habla acerca del pago de las regalías y de tecnología en el extranjero.

Duración del Contrato: En la actualidad la Ley que rige las franquicias, estipula que los contratos pueden ser hasta de 10 años y renovados en varias ocasiones si ambas partes convienen hacerlo. No existe una cifra estadística que diga que los negocios de franquicia se terminan en cierto plazo, por lo regular las franquicias perduran permanentemente salvo que alguna de las partes haga algo que no esté de acuerdo con los convenios conve-

nidos. Inicialmente los contratos en México se deberán firmar - por 10 años y se debe poner la cláusula de renovación automática, salvo que se haya incurrido en algún delito o en alguna mala utilización de los sistemas otorgados por el franquiciante.

## CONTRATO DE FRANQUICIA

CONTRATO DE FRANQUICIA QUE CELEBRAN POR UNA PARTE \_\_\_\_\_, REPRESENTADA POR EL SEÑOR \_\_\_\_\_, EN SU CARACTER DE \_\_\_\_\_ DE LA SOCIEDAD, A QUIEN EN ADELANTE Y PARA EFECTOS DEL PRESENTE CONTRATO SE LE DESIGNARA COMO LA FRANQUICIADORA Y POR LA OTRA \_\_\_\_\_, REPRESENTADA POR EL SEÑOR \_\_\_\_\_ EN SU CARACTER DE \_\_\_\_\_ DE LA SOCIEDAD, A QUIEN EN ADELANTE Y PARA EFECTOS DEL PRESENTE CONTRATO SE LE DESIGNARA COMO LA FRANQUICIADA, AL TENOR DE LAS SIGUIENTES DECLARACIONES Y CLAUSULAS:

### DECLARACIONES

- 1) Que es una sociedad legalmente constituida conforme a las leyes de \_\_\_\_\_, según consta en la escritura pública número \_\_\_\_\_ otorgada ante la fe del Licenciado \_\_\_\_\_, notario público núm. \_\_\_\_\_ de la Ciudad de \_\_\_\_\_, inscrita en el Registro Público de la Propiedad bajo el número \_\_\_\_\_.
- 2) Que en este acto estará representada por el señor \_\_\_\_\_, quien tiene facultades suficientes para tal efecto, según poder que le fue otorgado y que consta en la escritura pública núm. \_\_\_\_\_ otorgada ante la fe del Licenciado \_\_\_\_\_, notario público núm. \_\_\_\_\_ de la Ciudad de \_\_\_\_\_ y que a la fecha no le ha sido revocado.
- 3) Que ha desarrollado un sistema de mercadeo (en adelante EL SISTEMA) que la distingue de sus competidores comerciales y que está interesada en licenciar de manera NO EXCLUSIVA a diversas personas físicas o morales dicho sistema.
- 4) Que también está interesada en licenciar de manera NO EXCLUSIVA el uso de sus nombres comerciales, marcas, logotipos y cualquier otro medio gráfico y/o tridimensional (en adelante LOS SIGNOS REPRESENTATIVOS) que signifique una ventaja comercial para el adquirente de dichas licencias.
- 5) Que a fin de conjugar las transmisiones a que se refieren las dos declaraciones anteriores y que el licenciataria de las mismas obtengan el mejor resultado posible en su uso, deberá poner a disposición del mismo su experiencia, la información, dirección, operación, financiamiento y promoción de EL SISTEMA y LOS SIGNOS REPRESENTATIVOS.

### Declara LA FRANQUICIADA:

- 6) Que es una sociedad legalmente constituida conforme a las leyes de la República Mexicana, según consta en la escritura pública número \_\_\_\_\_ otorgada ante la fe del Licenciado \_\_\_\_\_, notario público no. de la Ciudad de \_\_\_\_\_, inscrita en al Registro Pública de la Propiedad bajo el número \_\_\_\_\_.
- 7) Que en este acto representada por el señor \_\_\_\_\_, quien tiene facultades suficientes para tal efecto, según poder que le fue otorgado y que consta en la escritura pública núm. \_\_\_\_\_ otorgada ante la fe del Licenciado \_\_\_\_\_, notario público núm. \_\_\_\_\_ de la Ciudad de \_\_\_\_\_ y que a la fecha no le ha sido revocado.

- 8) Que desea establecer un negocio (en adelante EL NEGOCIO) que tenga por objeto la comercialización de los productos de LA FRANQUICIADORA, para lo cual requiere de la obtención de licencias respecto de EL SISTEMA y LOS SIGNOS DISTINTIVOS a que se refieren las declaraciones 3 y 4 que anteceden, así como de la asistencia señalada en la declaración 5 anterior.
- 9) Que está consciente y conforme en mantener los niveles de calidad establecidos en el SISTEMA, mismos que redundarán en un beneficio para la operación de los establecimientos que funcionen bajo el mismo y utilizando LOS SIGNOS DISTINTIVOS.
- 10) Que el presente contrato lo integraría una "red" de compañías que operan uniformemente, bajo las directrices, procedimientos y políticas establecidos en el SISTEMA y que las mismas son fijadas por LA FRANQUICIADORA.

EN ATENCION A LAS DECLARACIONES ANTERIORES Y A LA INTENCION MANIFESTADA POR CADA UNA DE LAS PARTES, LAS MISMAS ESTAN CONFORMES EN CELEBRAR EL PRESENTE CONTRATO DE FRANQUICIA, POR VIRTUD DEL CUAL LA FRANQUICIADORA CONCEDE A LA FRANQUICIADA UNA FRANQUICIA RESPECTO DE "EL NEGOCIO" QUE OPERE CON "EL SISTEMA" Y UTILIZANDO "LOS SIGNOS DISTINTIVOS" DE LA PRIMERA; SUJETO A LAS OBLIGACIONES, CONDICIONES Y TERMINOS QUE SE SEÑALAN EN LAS SIGUIENTES:

#### CLAUSULAS

**PRIMERA.** LA FRANQUICIADORA otorga a LA FRANQUICIADA y ésta acepta, una franquicia para operar EL NEGOCIO, según lo previsto en la declaración 8 que antecede, que se ubicará en\_\_\_\_\_ bajo los términos y condiciones contenidas en el presente contrato.

La operación de EL NEGOCIO deberá llevarse a cabo de conformidad con EL SISTEMA y bajo LOS SIGNOS DISTINTIVOS de la FRANQUICIADORA.

**SEGUNDA.** Ambas partes acuerdan que para mayor claridad en el contenido de este contrato, EL SISTEMA a que se refiere el presente será el que se describe en el Anexo Número I, mismo que debidamente firmado por ambas partes se considera como parte integrante del presente; por lo que se refiere a LOS SIGNOS DISTINTIVOS son los que se relacionan en el Anexo II al presente y que se considera como parte integrante del mismo.

LA FRANQUICIADA reconoce y acepta que LA FRANQUICIADORA tendrá derecho a hacer modificaciones tanto a EL SISTEMA cuanto a LOS SIGNOS DISTINTIVOS, y desde este momento se compromete a acatar las referidas modificaciones, mismas que le deberán ser notificadas con \_\_\_\_\_ días de anticipación a su entrada en vigor.

**TERCERA.** LA FRANQUICIADA se obliga a pagar a LA FRANQUICIADORA por concepto de la franquicia concedida en términos de cláusula PRIMERA que antecede, la cantidad de \$ \_\_\_\_\_ como pago inicial, además de regalías equivalentes al \_\_\_\_\_ % de sus ventas \_\_\_\_\_.

El pago inicial a que se refiere el párrafo que antecede deberá ser pagado a LA FRANQUICIADORA en la fecha de firma del presente contrato.

Por lo que se refiere al pago de regalías los mismos serán efectuados en el domicilio de LA FRANQUICIADORA a más tardar los \_\_\_\_\_ días \_\_\_\_\_ del mes siguiente a la fecha de su determinación.

Adicionalmente a las cantidades arriba señaladas LA FRANQUICIADA aportará una cantidad equivalente al \_\_\_\_\_% de sus ventas \_\_\_\_\_ para gastos de publicidad y promoción que llevará a cabo LA FRANQUICIADORA.

CUARTA. LA FRANQUICIADA deberá presentar a LA FRANQUICIADORA, por escrito, una relación de los productos que desea le sean vendidos, para surtir las necesidades del NEGOCIO.

LA FRANQUICIADORA estará obligada a surtir el pedido formulado por LA FRANQUICIADA dentro de los \_\_\_\_\_ días siguientes a la recepción del mismo.

LA FRANQUICIADORA surtirá el pedido F.O.B. en su planta ubicada en \_\_\_\_\_, LA FRANQUICIADA estará obligada a retirar la mercancía de la planta inmediatamente después que se termine el procedimiento de carga de la misma en el medio de transporte que proporcione para tal efecto.

Todo pedido deberá ser pagado en el domicilio de LA FRANQUICIADORA a más tardar \_\_\_\_\_ días después de la fecha con que LA FRANQUICIADORA facture el mismo.

QUINTA. LA FRANQUICIADA reconoce que la localización y apariencia del lugar donde físicamente operará EL NEGOCIO son de suma importancia para el éxito de la franquicia contratada por virtud del presente, por lo tanto está conforme y expresamente se obliga a establecer el mismo de conformidad con las siguientes reglas:

- 1) LA FRANQUICIADA propondrá a LA FRANQUICIADORA tres posibles lugares donde pretenda establecer físicamente EL NEGOCIO, entre los cuales LA FRANQUICIADORA escogerá el más adecuado.
- 2) LA FRANQUICIADA deberá presentar a LA FRANQUICIADORA los planos de acondicionamiento y/o construcción del local seleccionado, para que esta última los apruebe.
- 3) También deberán ser aprobados por LA FRANQUICIADORA los proyectos de decoración del local donde LA FRANQUICIADA operará;

#### EL NEGOCIO

LA FRANQUICIADORA se compromete a asistir, en la medida de sus posibilidades, a LA FRANQUICIADA para la elaboración de los planos arriba señalados a fin que los mismos puedan ser aprobados lo más pronto posible.

LA FRANQUICIADA se obliga a no llevar a cabo ninguna modificación al local donde establezca EL NEGOCIO, a menos que cuente con autorización por escrito de LA FRANQUICIADORA en tal sentido.

SEXTA. LA FRANQUICIADORA se obliga a asesorar a LA FRANQUICIADA en la operación y establecimiento de EL NEGOCIO, en los términos y condiciones que en seguida se detallan:

Como marco específico de referencia, LA FRANQUICIADORA queda obligada a asesorar a LA FRANQUICIADA en la administración y operación de EL NEGOCIO que esta última establezca en términos del presente contrato, a fin que la lleven a colocarse dentro de los niveles de competitividad establecidos por LA FRANQUICIADA.

No obstante que LA FRANQUICIADORA tiene amplias facultades para emitir sus opiniones respecto de la operación de EL NEGOCIO de LA FRANQUICIADA, en ningún caso podrá ejercer actos de dominio respecto del mismo o en cualquier forma afectar a comprometer la integridad del establecimiento de LA FRANQUICIADA.

Consecuentemente, LA FRANQUICIADORA solamente tendrá la más amplia facultad para emitir su opinión y solicitar que se efectúen las correcciones pertinentes en cuanto a la fijación de objetivos, políticas, tácticas, procedimientos y a la toma de decisiones en las siguientes materias, expresadas en forma enunciativa más que limitativa:

Mercadotecnia, técnicas de venta, administración y finanzas, tráfico, contratación de personal, control de operaciones e informática, adiestramiento y educación continua del personal.

SEPTIMA. LA FRANQUICIADA se obliga a cumplir las siguientes premisas básicas que constituyen la base para el otorgamiento del presente contrato, a saber:

- 1) Adecuar el funcionamiento de EL NEGOCIO a las disposiciones contenida en EL SISTEMA, toda vez que el mismo es fundamental para mantener el buen nombre de LA FRANQUICIADORA, así como a mantener a sus empleados debidamente instruidos respecto de las disposiciones señaladas en el mismo.
- 2) Operar EL NEGOCIO de manera tal que el buen nombre de LA FRANQUICIADORA, así como de sus demás franquiciatarios, se mantenga, cuando menos, en el nivel que tiene al momento que se otorga el presente contrato, en virtud que esa forma de operación es la que le ha dado el prestigio que disfruta entre el público consumidor de sus productos.
- 3) Atender de manera pronta, eficaz y profesional las necesidades de los consumidores de los productos de LA FRANQUICIADORA que los adquieran en EL NEGOCIO.
- 4) Mantener suficientes productos en existencia para satisfacer las necesidades de sus clientes, además de exhibir, vender o en cualquier forma distribuir EXCLUSIVAMENTE productos de LA FRANQUICIADORA.
- 5) Toda vez que los productos de LA FRANQUICIADORA cambian de tiempo en tiempo, deberán retirarse de la venta los productos que indique LA FRANQUICIADORA por escrito.
- 6) Cooperar con LA FRANQUICIADORA en campañas promocionales o de mercadotecnia, incluyendo enunciativa pero no limitativamente, ofertas, promociones, descuentos, otorgamiento de regalos o cualquier similar.
- 7) Notificar a LA FRANQUICIADORA respecto de cualquier queja de los consumidores respecto de la calidad, novedad, diseño, utilidad, o cualquier otro similar, respecto de sus productos.

- 8) Mantener sus precios dentro del nivel establecido por LA FRANQUICIADORA y a no ofrecer ningún descuento o promoción sin la autorización previa y por escrito de LA FRANQUICIADORA.
- 9) Requerir por escrito a LA FRANQUICIADORA el envío de los productos que requiera, a fin que LA FRANQUICIADORA los entregue dentro de los \_\_\_\_\_ días siguientes a su solicitud, según lo previsto en la cláusula CUARTA del presente contrato.
- 10) Permitir a LA FRANQUICIADORA acceso a su contabilidad a fin de determinar las regalías que le corresponden en términos de la cláusula \_\_\_\_\_ del presente contrato.
- 11) Generar ventas de los productos de LA FRANQUICIADORA de acuerdo con la siguiente tabla:
- Primer Semestre:
- Segundo Semestre:
- Segundo Año:
- Por cada año extra:
- 12) Obtener de las autoridades correspondientes todas las licencias, permisos o, en general, las autorizaciones necesarias para la operación de EL NEGOCIO.
- 13) Efectuar puntualmente los pagos de regalías, mercancías, o en general, cualquiera de los establecidos en las cláusulas TERCERA o CUARTA del presente contrato.

Ambas partes acuerdan que el incumplimiento de cualquier de las obligaciones señaladas en la presente cláusula otorgará a LA FRANQUICIADORA el derecho para aplicar cualquier de las siguientes penalizaciones:

- a) Rescindir el presente contrato, sin ninguna responsabilidad para ella.
- b) Recibir el pago de una compensación monetaria equivalente al daño o perjuicio que le cause la falta; en caso que la misma no sea cuantificable, ambas partes, de común acuerdo, fijarán la cantidad correspondiente.
- c) Señalar a LA FRANQUICIADA la falta cometida y determinar la forma para enmendar su error, en el entendido que, si reincide en la misma falta, no podrá volver a aplicarse este inciso.

OCTAVA. LA FRANQUICIADORA concede, por virtud del presente contrato, las licencias necesarias para que LA FRANQUICIADA pueda utilizar todos y cada uno de LOS SIGNOS DISTINTIVOS que tenga registrados la primera y que sean necesarios para operar un establecimiento dedicado a la comercialización de los productos.

#### DE LA FRANQUICIADORA

LA FRANQUICIADORA estará obligada a llevar a cabo el registro del presente contrato en términos de lo dispuesto por el artículo 142 de la Ley de Fomento y Protección de la Propiedad Industrial.

**NOVENA.** LA FRANQUICIADA reconoce que las licencias que se le otorgan en términos de la cláusula que antecede son propiedad de LA FRANQUICIADORA y que por ningún concepto y bajo ninguna circunstancia podrá ostentarse como propietaria de las mismas; también reconoce que las licencias de referencia únicamente serán válidas en la explotación del negocio operado bajo el sistema de franquicias a que se refiere este contrato y en el territorio que más adelante se señala.

**DECIMA.** Desde luego, LA FRANQUICIADA estará obligada a seguir las instrucciones, términos, procedimientos y en general los lineamientos contenidos en EL SISTEMA, mismos que de conformidad con el artículo 82 de la Ley de Fomento y Protección a la Propiedad Industrial constituyen, para todos los efectos conducentes, un SECRETO INDUSTRIAL.

En virtud de lo dispuesto por el párrafo que antecede LA FRANQUICIADA será responsable único ante LA FRANQUICIADORA de cualquier transmisión no autorizada de los conocimientos, técnicos o procedimientos contenidos en EL SISTEMA; además que dicha transmisión es una causal de rescisión inmediata del presente contrato, independientemente de las demás sanciones que correspondan de acuerdo con la legislación de propiedad industrial y/o penal, vigente en el momento de la falta.

LA FRANQUICIADA reconoce que será responsable y estará sujeta, en caso de faltar a las obligaciones arriba señaladas, a las penas señaladas en la Ley de Fomento y Protección de la Propiedad Industrial, así como cualquier otro ordenamiento o disposición legal aplicable.

**DECIMA PRIMERA.** En caso de que LA FRANQUICIADA descubra algún método que en cualquier forma simplifique o pueda hacer más efectivas las operaciones de las negociaciones que operen bajo el sistema de franquicias de LA FRANQUICIADORA, deberán hacerlo del conocimiento de esta última a fin que sea ella quien determine respecto de la conveniencia de incorporarlo o no a EL SISTEMA.

En caso que la innovación propuesta por LA FRANQUICIADA sea incorporada a EL SISTEMA, en términos del párrafo que antecede, tendrá derecho a que se le reconozca como autor de la misma, además que se le hará una bonificación en el pago de las regalías a que está obligado en términos de la cláusula TERCERA del presente contrato, por el término que de común acuerdo fijen las partes.

**DECIMA SEGUNDA.** LA FRANQUICIADORA asumirá cualquier responsabilidad que, en su caso, se pudiera derivar por la invasión de derechos de propiedad industrial por la utilización de LA FRANQUICIADA de LOS SIGNOS DISTINTIVOS o por la aplicación de EL SISTEMA.

Para que LA FRANQUICIADORA sea responsable en términos del párrafo que antecede, LA FRANQUICIADA deberá haber usado LOS SIGNOS DISTINTIVOS y aplicado EL SISTEMA, exactamente en la forma que se lo haya indicado LA FRANQUICIADORA.

**DECIMA TERCERA.** La operación de EL NEGOCIO autorizada por virtud del presente contrato podrá ser llevada a cabo exclusivamente en el área geográfica limitada por las siguientes colindancias:

Ambas partes reconocen que dentro de dichas colindancias se encuentra el local señalado en el primer párrafo de la presente cláusula, y que LA FRANQUICIADA no tiene derecho a establecer algún local distinto al señalado.

LA FRANQUICIADORA se compromete, mientras que el presente contrato esté vigente, no conceder a ninguna otra persona física o moral, alguna franquicia, dentro del territorio arriba señalado.

**DECIMA CUARTA.** No obstante la estrecha relación existente entre LA FRANQUICIADORA y LA FRANQUICIADA, todas y cada una de las obligaciones laborales, presentes o futuras, derivadas de la relación entre LA FRANQUICIADA y sus empleados serán, exclusivas de esta última, por lo que en ningún caso LA FRANQUICIADORA será responsable por algún conflicto de esta naturaleza.

En consecuencia, LA FRANQUICIADA será responsable de toda clase de demandas o reclamaciones individuales o colectivas que, por cualquier motivo, pudieran presentar los trabajadores de LA FRANQUICIADA.

**DECIMA QUINTA.** Ambas partes manifiestan que es su intención que la operación derivada del presente contrato sea conducida en términos de buena fe, de conformidad con las sanas y adecuadas prácticas de comercio, por lo que conviene expresamente en que si alguna parte se entera o llega a su conocimiento cualquier circunstancia que pudiera afectar gravemente la presente operación, lo hará del conocimiento de la otra parte para que aquella decida lo que a sus intereses convenga.

**DECIMA SEXTA.** Las partes manifiestan expresamente que la contraprestación fijada en términos de las cláusulas TERCERA y CUARTA, son justas y legítimas, por lo que LA FRANQUICIADA se compromete a realizar los pagos materia del presente contrato en los términos y condiciones fijadas.

**DECIMA SEPTIMA.** Las partes señalan como su domicilio para todos los efectos de este contrato los siguientes:

LA FRANQUICIADORA:

LA FRANQUICIADA:

**DECIMA OCTAVA.** Si cualquiera de las disposiciones del presente contrato, por cualquier razón, se vuelve imposible de realizar por algunas de las partes, la validez de las disposiciones restantes no se verán afectadas.

También, la falta de ejercicio de algún derecho por una de las partes no implicará, por ningún concepto, que el cumplimiento del mismo no pueda ser exigido con posterioridad.

**DECIMA NOVENA.** Las partes se sujetan en los términos del presente contrato y para cualquier interpretación o conflicto sobre el mismo, a las Leyes y Tribunales competentes en el Distrito Federal, renunciando a cualquier otro fuero que pudiera corresponderles.

Las partes, enteradas del contenido y alcance del presente contrato, manifiestan que en el mismo no existe Mala Fe, Dolo o Error y lo firman por **DUPLICADO**, en compañía de 2 testigos, el día \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 199 \_\_\_\_, quedando cada una de las partes con un ejemplar del presente.

## C A P I T U L O   I I I

### EL ASPECTO CONTABLE DE UN RESTAURANTE

#### 3.1 LA IMPORTANCIA DE TENER UN CONTROL.

En esta unidad me limitaré a explicar en forma breve los documentos y procedimientos utilizados para llevar un Control Administrativo interno en las actividades de un restaurante, así como las funciones realizadas por el Departamento de Contabilidad.

El Sistema de Contabilidad de Restaurantes, tiene características definidas en algunas fases de operación que las distinguen de otros negocios. De esto surgen algunas cuestiones importantes de la contabilidad como son: el control de alimentos y bebidas en todas sus fases, compra de provisiones, almacenamiento, ventas, la valuación de inventarios de loza, cristalería, etc.-- cuyo importe representa una parte importante de los activos de la empresa.

El primer paso que debe seguirse es la implantación de un idioma en común en relación con la Contabilidad y la Administración, con el fin de que cuando personas relacionadas con esta rama puedan discutir acerca de sus negocios y sepan que están hablando de los mismos términos como cuando se mencione; costos de alimentos, nóminas, beneficios a empleados, etc. Al mismo tiempo

este idioma debe tomar la forma que dará a la mayoría de los operadores de restaurantes una idea clara de los elementos principales de sus negocios.

Los operadores no sólo tendrán el beneficio de la interpretación analítica y la experiencia de los contadores en la presentación de sus propias cifras, sino que estarán en una posición de poder comparar sus operaciones con los de otros establecimientos.

Los documentos más comunes con respecto al Control Administrativo Interno de este tipo de empresas son:

- a) Relación de Proveedores: Se anotarán todas las compras que se vayan realizando en el establecimiento, tanto las que se efectúen a crédito como en efectivo especificándose:
- Nombre del Proveedor.
  - Número y fecha de la nota de remisión.
  - Producto adquirido.
  - Pago de servicios.
  - Subtotales.
  - Totales.
- b) Reporte de Ventas Diarias: En la cinta de la máquina registradora, quedará reflejada la historia de las ventas y es ahí de donde sacaremos los datos para este reporte. Las ventas se irán desglosando según corresponda al restaurante ó al bar, separando los cheques personales autorizados, las tarjetas de crédito y los pagos en efectivo. Así mismo

se anotará el importe total del depósito bancario especificando el efectivo en moneda nacional, el efectivo en dolares, los cheques personales y las tarjetas de crédito. Fig. 2

RELACION DE PROVEEDORES					
				C Crédito	
RESTAURANTE _____		FECHA _____		E Efectivo	
PROVEEDOR	REMISION	INGRE- DIENTE	SERVICIO		TOTAL
Nombre	No. Fecha		Concepto	NS	Provdra.
TOTALES					

- c) Control Diario de Ventas a Crédito: Su finalidad es analizar minuciosamente y llevar la relación de los pagarés correspondientes a las diversas instituciones de crédito cuyas tarjetas aceptamos. Fig. 3

REPORTE DE VENTAS DIARIAS			
<input type="checkbox"/> R	Restaurante	Fecha	_____
<input type="checkbox"/> B	Bar	Día	_____
CONCEPTO	CAJERO 1er.turno	CAJERO 2o.turno	TOTAL DIARIO
REST. Lectura actual			
Lectura anterior			
Errores en máquina			
Errores en tecla			
TOTAL			
BAR Lectura actual			
Lectura anterior			
Errores en máquina			
Errores en tecla			
TOTAL			
VENTAS TOTALES			
Cheques Autorizados			
Tarjetas depósita- das.			
Pagos por Caja			
SUBTOTAL			
Faltante - Sobrante			
TOTAL DEPOSITADO			
Efectivo			

Fig. 2

CONTROL DIARIO DE VENTAS A CREDITO			
RESTAURANTE _____	FECHA _____	TURNO _____	
NOMBRE DEL CUENTAHABIENTE	No. AFILIACION	CONSUMO	SUMA TOTAL
PAGARES A CARGO DE BANCOMER			
_____	_____	_____	
_____	_____	_____	
_____	_____	_____	
			N\$ _____
PAGARES A CARGO DE AMERICAN EXPRESS			
_____	_____	_____	
_____	_____	_____	
_____	_____	_____	
			N\$ _____
RESUMEN DE VENTAS TOTALES A CREDITO ..... N\$ _____			
<u>Recibí de conformidad</u>		<u>Entregué</u>	
_____ Gerente o persona en- cargada del turno.		_____ Cajera	

Fig. 3

d) Control diario de comandas: Es verificar que todos los consumos solicitados y pagados por los clientes hayan sido debidamente anotados por los meseros en sus comandas correspondientes. Los datos a especificar serán: Fig. 4

- Nombre del mesero.
- Ultimo número de la comanda utilizada
- Total de comandas utilizadas.
- Firma del mesero al recibir el talonario de comandas.
- Firma del mesero al entregar el talonario.

CONTROL DIARIO DE COMANDAS								
RESTAURANTE _____			FECHA _____			TURNO DE _____		
Núm.	MESERA	RESUMEN DE COMANDAS					Firma	Firma
	Nombre	Ultimo número	Primer número	Utilizadas	Dañada	Total cobradas.	Recibí talonario.	Entrega talonario

\_\_\_\_\_  
Cajera

\_\_\_\_\_  
Gerente

Fig. 4

- e) Reporte de nómina real: Se utiliza para llevar un análisis - detallado de las cantidades que se están pagando por concepto de sueldos a todo el personal agrupándolos según el puesto que desempeñan, así como las ausencias, tiempo extra, -- días festivos y prestaciones correspondientes. Se tendrá al tanto de las altas y bajas de los empleados al departamento de contabilidad, para que estos últimos preparen la nómina - definitiva. Fig. 5

REPORTE DE NOMINA REAL							
RESTAURANTE _____				FECHA DEL _____ AL _____			
NOM- BRE	ALTA	PUESTO	SUELDO DIARIO	DIAS TRAB.	TIEMPO EXTRA	PRIMA DOM.	DIA FES- TIVO
		ADMO.					
		Gerente					
		Subgte.					
		Encargado					
		SUMA AD- MVA.					
		REST.					
		Secretaria					
		Cajera					
		Cocinero					
		Mesero					
		SUMA REST.					

---

FIRMA DEL GERENTE DE LA UNIDAD

Fig. 5

f) Reporte Acumulativo de Operaciones: Se lleva a cabo semanal mente con el fin de ir analizando si nuestras ventas y cos- tos se mantienen dentro de los márgenes necesarios para al- canzar la cifra de operaciones que se nos fijó como meta pa- ra el año.

g) Reporte a la Dirección General y al Departamento de Contabi- lidad.

Se envía semanalmente para informar sobre los resultados ob- tenidos con respecto a nuestras ventas y costos.

Todos los datos los sacamos del documento mencionado ante- riormente, pues viene hacer un resumen de las actividades - que debemos enviar cada semana para que la Dirección y Con- tabilidad puedan llevar el control correspondiente. Fig. 6.

El objetivo de la Contabilidad es lograr el control adecuado de las operaciones financieras para suministrar información y po- der tomar decisiones. La información a proporcionar será:

- a).- Estados Financieros
- b).- Informes analíticos de cuenta.
- c).- Informes de caracter fiscal.
- d).- Información general.

REPORTE A LA DIRECCION GENERAL Y AL DEPTO. DE CONTABILIDAD RESTAURANTE _____ FECHA _____				
VENTAS	NS ACTUALES	% ACTUALES	META	% DIFERENCIA.
Restaurante	1) N\$ _____	% _____	_____	% _____
Bar	2) N\$ _____	% _____	_____	% _____
Ventas Totales	V. N\$ _____	% _____	_____	% _____
<b>COSTOS</b>				
Ing. Rest.	1) N\$ _____	% _____	% _____	% _____
Ingreso Bar	2) N\$ _____	% _____	% _____	% _____
Total Ingresos	N\$ _____	% _____	% _____	% _____
<b>NOMINA</b>				
Restaurante	1) N\$ _____	% _____	% _____	% _____
Bar	2) N\$ _____	% _____	% _____	% _____
Nómina R y B.	V. N\$ _____	% _____	% _____	% _____
<b>NO INGREDIENTES</b>				
Restaurante	1) N\$ _____	% _____	% _____	% _____
Bar	2) N\$ _____	% _____	% _____	% _____
Total No Ingrid.	N\$ _____	% _____	% _____	% _____
<b>COSTOS CONTROLABLES DEL GTE.</b>				
SERVICIOS	N\$ _____	% _____	% _____	% _____
MANTENIMIENTO	N\$ _____	% _____	% _____	% _____
TOTAL COSTOS	N\$ _____	% _____	% _____	% _____
UTILIDADES	N\$ _____	% _____	% _____	% _____

Fig. 6

### 3.2 FUNCIONES QUE DESEMPEÑA LA CONTABILIDAD

#### 3.2.1 ELABORACION DEL CATALOGO DE CUENTAS

El registro contable se efectúa con base al Catálogo de --  
Cuentas ó formas diseñadas para esto, para abarcar todos los --  
probables movimientos contables de un restaurante.

#### GRUPO DE CUENTAS

Activo

Pasivo

Capital

Complementaris de Activo

De Resultados

De Orden

1000	-ACTIVO-
1100	<u>ACTIVO CIRCULANTE</u>
1101	Fondo Fijo de Caja
1102	Bancos
1102.001	Bancomer
1102	Clientes
1104	Documentos por Cobrar
1105	Deudores Diversos
1105.001	Ing. Jorge Ruíz
1106	Inventarios
1106.001	Alimentos

1106.002	Bebidas
1106.003	Varios
1107.	Anticipo a Proveedores
1108	Iva Acreditable
1109	Crédito al Salario
1200	<u>ACTIVO FIJO</u>
1201	Mobiliario y Equipo de Restaurante
1202	Mob. y Equipo de Oficina
1203	Mob. y Equipo de Cocina
1204	Equipo de Computo
1205	Equipo de Transporte
1300	<u>COMPLEMENTARIAS DE ACT. FIJO</u>
1301	Dep. Acum. de Mob. y Eq. de Rest.
1302	Dep. Acum. de Mob. y Eq. de Ofic.
1303	Dep. Acum. de Mob. y Eq. de Cocina
1304	Dep. Acum. del Eq. de Computo
1305	Dep. Acum. del Eq. de Transporte
1400	<u>ACTIVO DIFERIDO</u>
1401	Franquicia
1402	Gastos de Instalación
1403	Gastos de Organización
1404	Mejoras a Inmuebles
1500	<u>COMPLEMENTARIAS DE ACT. DIFERIDO</u>

1501	Amortiz. Acum. de la Franquicia
1502	Amortiz. Acum. de Gastos de Inst.
1503	Amortiz. Acum. de Gastos de Org.
1504	Amortiz. Acum. de Mejoras a Inn.
2000	- PASIVO -
2100	<u>PASIVO CORTO PLAZO</u>
2101	Proveedores
2102	Proveedores Extranjeros
2103	Documentos por Pagar
2104	Acreedores Diversos
2104.001	Arrendadora Mifel
2105	Anticipo de Clientes
2106	Impuestos por Pagar
2106.001	I.M.S.S.
2106.002	2% s/nóm.
2106.003	I.S.P.T.
2107	Iva por Pagar
2200	<u>PASIVO LARGO PLAZO</u>
2201	Documentos por Pagar
3000	- CAPITAL -
3100	Capital Contable
3101	Capital Social
3102	Reserva Legal
3103	Resultados de Ejercicios Anteriores
3103.001	Utilidad

3103.002 Pérdida  
3104 Resultado del Ejercicio  
3104.001 Utilidad  
3104.002 Pérdida  
3105 Aportaciones Pendientes de Capitalizar

4000 - RESULTADOS -

4100 RESULTADOS DEUDORAS

4101 Compras

4101.001 Alimentos

4101.002 Bebidas

4101.003 Varios

4102 GASTOS DE VENTA

4102.001 Equipo menor de Restaurante

4102.002 Mantenimiento del restaurante.

4102.003 Envolturas y Empaques

4102.004 Lavandería

4102.005 Uniformes

4102.006 Papelería (comandas)

4102.007 Fumigación

4102.008 Luz

4102.009 Agua

4102.010 Música

4102.011 Gas

4102.012 Diversos

4102.013 Teléfono

**4103            GASTOS DE ADMINISTRACION**

4103.001    Sueldos  
4103.002    Honorarios  
4103.003    Aguinaldos  
4103.004    Prima Dominical  
4103.005    Arrendamiento  
4103.006    Depreciaciones  
4103.007    Amortizaciones  
4103.008    Teléfono  
4103.009    Prima de seguros  
4103.010    Vigilancia  
4103.011    Regalías  
4103.012    Publicidad  
4103.013    Diversos

**4200            RESULTADOS ACREEDORAS**

4201            Ingresos por Servicios  
4202            Otros Ingresos

**4301            GASTOS FINANCIEROS**

4301.001    Intereses a Cargo  
4301.002    Comisiones  
4301.003    Desccto. s/ venta.

**4302            PRODUCTOS FINANCIEROS**

4302.001    Intereses a Favor  
4302.002    Descuento sobre compra

4303 OTROS GASTOS

4304 OTROS PRODUCTOS

5000 CUENTAS DE ORDEN

### 3.2.2 REGISTRO DE LAS OPERACIONES DE LA EMPRESA

Para el registro de las operaciones de la empresa , se usarán - los siguientes documentos contabilizadores:

- a) Póliza de Ingresos
- b) Póliza de Egresos
- c) Póliza de Diario

Póliza de Cheques				COPIA DEL CHEQUE	
CONCEPTO DEL PAGO				FIRMA CHEQUE RECIBIDO	
DISTRIBUCION: CHEQUE - FINANCIERO - COPIA COLOR - ARCHIVO CON COMPROBANTES - COPIA BLANCA NUMERICO - CONTABILIDAD BANCARIAS					
CUENTA	SUB CUENTA	NOMBRE	PARCIAL	DEBE	HABER
SUMAS IGUALES					
FECHO PGP	REVRADO	AUT. P. ZAGO	AUXILIARES	DIARIO	POLIZA No

CUENTA	SUBCUENTA	NOMBRE	PARCIAL	DEBE	HABER
			SUMAS IGUALES		
CONCEPTO					
CONTROL	HECHO POR	REVISADO POR	AUTORIZADO	AVALIADES	DIARIO

CUENTA	SUBCUENTA	NOMBRE	PARCIAL	DEBE	HABER
			SUMAS IGUALES		
CONCEPTO					
CONTROL	HECHO POR	REVISADO POR	AUTORIZADO	AVALIADES	DIARIO
				FECHA	POLIZA N.º

- Todo comprobante contable deberá ser autorizado por el jefe correspondiente del departamento que lo incurrió.
- Todo comprobante entregado a Contabilidad, debe ser recibido

mediante o firma de conformidad para mostrar la oportunidad de la entrega.

- Una vez obtenidos los comprobantes hay que revisarlos y clasificarlos para proceder al registro de operaciones.
- Las pólizas elaboradas deberán ser revisadas y autorizadas por el Contador, quien verificará la correcta aplicación de las características contables, es decir; todo comprobante - tendrá que estar autorizado por la persona responsable, así como cumplir con los requisitos fiscales del Art. 29 y 29-A del Código Fiscal de la Federación. (CFF).
- Revisadas y autorizadas las pólizas, estas se capturarán para proceder a la obtención de una Balanza de Comprobación y en base a esta preparar los Estados Financieros.

### 3.2.3 CONTROLAR LOS ACTIVOS

Consiste en realizar los arqueos periódicos de Caja, conciliar los Estados de Cuenta Bancario, verificar la cartera de Clientes y su funcionamiento, realizar los Inventarios, cuidar que las altas y bajas de los Activos sean registrados oportunamente verificando que los cálculos de depreciación se efectúen -- conforme a las tasas del Artículo 44 de la Ley del ISR.

### 3.2.4 PROPORCIONAR INFORMACION GENERAL Y DE CARACTER FISCAL.

Con respecto a la Información General, consiste en suministrar información telefónica o de carácter urgente después de consultar breve y rápidamente los registros contables para:

- Evitar la duplicidad en los controles y registros.
- Comparar o complementar los datos que requieran otros de departamentos para el suministro de informes.
- Facilitar la corrección oportuna de partidas contables.

En cuanto a la Información de Carácter Fiscal, hay que determinar el régimen y situación fiscal de la empresa, mediante las Escrituras Constitutivas, el CFF, la Ley del ISR y las leyes correspondientes para elaborar los avisos o manifestaciones de impuestos y cumplir oportunamente con las obligaciones fiscales para evitar sanciones.

Habrán que contabilizar y archivar los comprobantes, obtener información de libros y auxiliares por monto y tipo de impuestos para elaborar los informes y presentarlos a la Dirección en el momento que estos lo soliciten.

### 3.2.5 ESTADOS FINANCIEROS

Son documentos contables que muestran la situación financiera y los resultados de una empresa respecto a un ejercicio fiscal.

De acuerdo con el Boletín B-1 de Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, los Estados Financieros Básicos deben cumplir con el objetivo de informar sobre la situación financie-

ra de la empresa en cierta fecha y los resultados de sus operaciones y los cambios en su situación financiera por el período contable terminado en dicha fecha.

De aquí se desprende que los Estados Financieros Básicos lo comprenden el Balance General, el Estado de Resultados, el Estado de Variaciones en el Capital Contable y el Estado de Cambios en en la Situación Financiera.

Los estados financieros son un medio de comunicar información y no son un fin, ya que no persiguen el tratar de convencer al lector de un cierto punto de vista o de la validez de una posición. Deben ser capaces de transmitir información que satisfaga al usuario para:

- Tomar decisiones de inversión y de crédito
- Aquilatar la solvencia y la liquidez de la empresa.
- Evaluar el origen y las características de los recursos financieros del negocio así como el rendimiento de los mismos.

Los estados financieros deben ser preparados de acuerdo a Principios de Contabilidad, es por eso que sus características deben ser las que correspondan a la información contable tal como se indica en el Boletín A-1 "Esquema de la Teoría Básica de la Contabilidad Financiera", siendo:

- a) Utilidad: Su contenido informativo debe ser relevante, veraz, comparable y además deben ser oportunos.
- b) Confiabilidad: Deben ser estables (consistentes), objetivos y verificables.

- c) **Provisionalidad:** Contienen estimaciones para determinar la información que corresponda a cada período contable.

Estado de Situación Financiera o Balance General.

Muestra los Activos, Pasivos y el Capital a una fecha determinada.

**ACTIVO CIRCULANTE:** Este grupo está formado por todos los bienes y derechos del negocio que están en rotación o movimiento constante y que tienen como principal característica la fácil conversión de dinero en efectivo.

**ACTIVO FIJO:** Este grupo está formado por todos aquellos bienes y derechos propiedad del negocio que tienen cierta permanencia o fijeza y se han adquirido con el propósito de usarlos y no de venderlos naturalmente que cuando se encuentren en malas condiciones o no presten un servicio efectivo si pueden venderse o cambiarse.

**ACTIVO DIFERIDO:** Está formado por todos aquellos gastos pagados por anticipado, por los que se tiene el derecho de recibir un servicio ya sea en el ejercicio en curso o en ejercicios posteriores.

**PASIVO CIRCULANTE O FLOTANTE:** Está formado por todas las deudas y obligaciones cuyo vencimiento sea en un plazo menor de un año, dichas deudas tienen como característica principal que se encuentra en constante movimiento.

**PASIVO FIJO O CONSOLIDADO:** Está formado por todas las deudas y obligaciones con vencimientos menores de un año contado a partir de la fecha del Balance. Cuando existen créditos a pagar a largo plazo digamos a cinco años de los cuales deba cubrir mensualmente o anualmente una parte determinada, dicha parte debe considerarse un Pasivo Circulante y el resto del crédito un Pasivo Fijo.

**PASIVO DIFERIDO O CREDITO DIFERIDO:** A este grupo lo forman todas aquellas cantidades cobradas anticipadamente, por las que se tiene la obligación de proporcionar un servicio tanto en el mismo ejercicio como en los posteriores.

**CAPITAL SOCIAL:** Es el importe total que se han comprometido a portar las personas que constituyen una sociedad.

El Balance General de un Restaurante, depende mucho de los factores tales como: el importe de la Inversión, habilidad para obtener Capital, exigencias de los Acresedores, disposición de la operación, etc., por lo que es necesario mantener registros apropiados de los cuales se puede obtener la situación que guardan los Activos, Pasivos y el Capital Invertido en el negocio.

La forma que asume el mencionado Estado, es similar al de cualquier otro negocio salvo algunas diferencias como son: el que generalmente los restaurantes no extienden crédito a sus Clientes, por lo que no existen fuertes sumas de dinero en sus Cuentas por Cobrar, tampoco es general una fuerte inversión en

Inventarios, por contra, el citado documento contiene grandes - importes invertidos en Activo Fijo. Fig. 7

### ESTADO DE RESULTADOS O PERDIDAS Y GANANCIAS

Es el documento contable que muestra detallada y ordenadamente la utilidad o pérdida del ejercicio.

La forma del Estado de Resultados para restaurantes es flexible y puede ser fácilmente adaptado al restaurante más pequeño al igual que al de operaciones más grandes, siempre y cuando sea lo suficientemente comprensible para contestarse las preguntas que normalmente surgirán en el desarrollo del propio trabajo.

Las cuentas que componen dicho estado, se representan en forma muy detallada considerando que representan el mayor interés para el operador del restaurante. Fig. 8

**VENTAS:** El elemento básico en la operación del restaurante es la venta de alimentos y bebidas, pues representa el valor total de las mercancías vendidas al contado o a crédito a los clientes.

**OTROS INGRESOS:** En algunos restaurantes la venta de sobran tes y desperdicios, o la venta de botellas son abonados a las ventas, pero es más conveniente separarlos de esta manera.

**INVENTARIO INICIAL:** Es el valor de las mercancías que se tienen en existencia al dar inicio el ejercicio.

**INVENTARIO FINAL:** Es el valor de las mercancías existentes

al terminar el ejercicio.

**COMPRAS:** Es imposible planear la utilidad de una empresa - sintener un absoluto control sobre la calidad de sus compras, - por lo que se llevará un control del valor de todas las compras que se vayan realizando en el establecimiento ya sea a crédito ó en efectivo.

**GASTOS DE OPERACION:** Son los gastos que están directamente bajo la responsabilidad de la gerencia y por lo tanto están influidos por la política de operación y eficiencia. Los gastos de operación son las erogaciones que sostiene la organización - implantada en la empresa y que permite llevar a cabo las diversas operaciones y actividades diarias.

**GASTOS DE VENTA:** Son todos los gastos que tienen relación directa con la promoción, realización y desarrollo del volumen de las ventas, por ejemplo:

Publicidad, lavandería, uniformes, envolturas y empaques, equipo menor del restaurante, mantenimiento del equipo de restaurante, luz, agua, teléfono, gas, música, etc.

**GASTOS DE ADMINISTRACION:** Aquellos gastos que se paguen - con el objeto de sostener las actividades destinadas a la dirección y administración de la empresa, por ejemplo:

Sueldos, tiempo extra, prima dominical, aguinaldos, finiquitos, IMSS, SAR, INFONAVIT, y todo tipo de impuesto, -- teléfono, depreciaciones y amortizaciones, vigilancia, papelería, arrendamiento, honorarios, Regalías, etc.

**GASTOS FINANCIEROS:** Será el valor de los intereses banca-

rios pagados ya sea por un préstamo, un contrato de arrendamiento financiero, pérdidas obtenidas en cambios de moneda extranjera, descuento sobre venta, etc.

**PRODUCTOS FINANCIEROS:** Será por el valor de los intereses o rendimientos cobrados, de los descuentos ganados, las utilidades obtenidas en cambio de moneda, etc.

**OTROS GASTOS, OTROS PRODUCTOS:** Estas cuentas son utilizadas propiamente cuando las operaciones surgidas no son específicamente de la actividad de la empresa.

Otros Gastos: Se utilizará cuando se haya obtenido una pérdida en una venta de Activo Fijo o de acciones y valores.

Otros Productos: Se usa cuando se obtenga utilidad en la venta de un activo fijo, acciones y valores o cuando se cobren dividendos, comisiones o rentas.

#### ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERA

Conforme al Boletín B-12 de Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, esta Comisión considera que el objetivo de este Estado, es proporcionar información relevante y condensada relativa a un período determinado para que los usuarios de los Estados Financieros tengan elementos adicionales a los proporcionados por los otros estados financieros para:

- a) Evaluar la capacidad de la empresa para generar recursos.
- b) Conocer y evaluar las razones de las diferencias entre

la utilidad neta y los recursos generados o utilizados por la operación.

- c) Evaluar la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones para pagar dividendos y en su caso para anticipar la necesidad de obtener financiamiento.
- d) Evaluar los cambios experimentados en la situación financiera de la empresa derivados de transacciones de inversión y financiamientos ocurridos durante el período.

Para los efectos de este boletín, el Estado de Cambios en la Situación Financiera, es el Estado Financiero Básico que muestra en pesos constantes los recursos generados o utilizados en la operación, los cambios principales ocurridos en la estructura financiera de la entidad y su reflejo final en el efectivo e inversiones temporales a través de un período determinado. Fig. 9

#### ESTADO DE VARIACIONES EN EL CAPITAL CONTABLE

Muestra los cambios habidos en la inversión de los propietarios durante un período.

COMPANIA "X" S.A. DE C.V.  
BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 199\_.

<u>ACTIVO</u>		<u>PASIVO</u>	
<u>CIRCULANTE</u>		<u>CIRCULANTE</u>	
Caja	1,544	Proveedores	83,315
Bancos	44,376	Acreedores Diversos	511
Clientes	25,705	Impuestos por Pagar	36,123
Antipo a Proveed.	38,632	Iva Transladado	61,739
SUMA DE ACT. CIR.	110,257	SUMA PASIVO CIR.	121,688
 <u>FIJO</u>		 <u>CAPITAL CONTABLE</u>	
Mob.yEq.de Rest.	65,472	Capital Social	286,988
Dep.Acum.Eq.Rest.	( 6,003)	Rdos. de Ejerc. Anteriores	(9,812)
Mob.y Eq.de Ofic.	6,737	Rdos. del Período	8,316
Dep.Acum.Eq.Ofic.	( 618)	Aport.Pend.de Capitalizar	34,186
Eq. de Computo	19,839	SUMA DE CAPITAL CONTABLE	319,678
Dep.Acum.Eq.Comp.	( 2,083)		
Eq. de Transporte	26,781		
Dep.Acum.Eq.Transp.	( 6,137)		
SUMA DE ACT. FIJO	103,988		
 <u>DIFERIDO</u>			
Gastos de Instalación	14,637		
Amort.Acum.Gtos.Inst.	( 665)		
Mejoras a Inm.Arrend.	98,743		
Amort.Acum.Mej.Inm.A.	( 5,890)		
Franquicias	121,320		
Amort.Acum.de Franqui cia.	( 1,024)		
SUMA DE ACT. DIF.	227,121		
SUMA TOTAL DE ACTIVO	N\$ 441,366	SUMA PASIVO Y CAPITAL	N\$ 441,366

COMPANIA " X ", S.A. DE C.V.

ESTADO DE RESULTADOS DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DIC. DE 199\_.

Ventas Totales				N\$1,950,000	
menos: Dev. Reb. s/vta.				<u>50,000</u>	
VENTAS NETAS					N\$1,900,000
Inventario Inicial				1,250,000	
Compras	800,000				
Más: Gtos. de Compra	<u>20,000</u>				
Compras Totales		820,000			
menos: Dev. s/compra	<u>70,000</u>	<u>70,000</u>			
COMPRAS NETAS				750,000	
Menos: Inv. Final				<u>600,000</u>	
COSTO DE LO VENDIDO					<u>1,400,000</u>
UTILIDAD BRUTA					500,000
<u>Gastos de Operac.</u>					
Gastos de Venta					
Publicidad	16,000				
Luz	9,000				
Eq. menor de Rest.	8,000				
Aseo y limpieza	7,000				
Telefono	<u>4,000</u>	44,000			
Gastos de Admon.					
Sueldos	29,000				
Papelería	4,000				
Regalías	31,000				
Arrendamiento	16,000				
I.M.S.S.	8,000				
SAR	<u>3,000</u>	91,000		135,000	
Productos Financieros					
Interés Bancario	4,000				
Dcto. s/compra	<u>1,500</u>	5,500			
Gastos Financieros					
Comision Bancaria	3,500	3,500		2,000	133,000
UTILIDAD DE OPERACION					<u>367,000</u>
Otros Gastos					
Pérdida en vta. de Mob.		<u>4,650</u>		4,650	
Otros Productos					
Comisiones cobradas		<u>2,000</u>		2,000	2,650
UTILIDAD DEL EJERCICIO					<u>N\$ 364,350</u>

GERENTE

CONTADOR

**COMPANIA "X", S.A. DE C.V.**  
**ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERA**

Pesos de cierre 199\_.

Balance General al 31-12-9_.	DIC 199_.	DIC 199_(1)	DIC.199_.
Bancos	1,000	1,517	1,000
Inversiones Tempo rales.	1,371	2,079	9,177
Cuentas por Cobrar	2,400	3,640	1,000
Inventarios	5,000	7,583	12,000
Total de Act. Cir.	<u>9,771</u>	<u>14,819</u>	<u>23,177</u>
Inversión Activo Fijo	3,592	5,448	10,547
Depreciación Acum.	(718)	(1,089)	( 3,258)
Activo Fijo Neto	<u>2,874</u>	<u>4,359</u>	<u>7,289</u>
Total Activo	12,645	19,178	30,466
Préstamos	(3,000)	(4,560)	( 1,000)
Proveedores	(5,000)	(7,583)	( 4,000)
Préstamos L.P.			( 3,000)
Total Pasivo	<u>(8,000)</u>	<u>(12,133)</u>	<u>( 8,000)</u>
Capital Social	<u>(2,592)</u>	<u>( 3,931)</u>	<u>( 3,931)</u>
Rdo. del Ejerc.			(12,194)
Rdo.Ejerc.Anter.	(2,053)	( 3,114)	( 876)
Retanom del año			( 5,465)
Capital Contable	<u>(4,645)</u>	<u>(7,045 )</u>	<u>(22,466)</u>

## C A P I T U L O   I V

### CONTROL DE COSTOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

#### 4.1 GENERALIDADES DEL CONTROL DE COSTOS

Como el control de Costos de Alimentos y Bebidas es muy amplio y sería tema para desarrollar una tesis completa, en este capítulo me voy a limitar a describir en que consiste dicho control para tener una idea de como se lleva a cabo y de todo el riesgo que nos evita el Franquiciante al momento de brindarnos su asistencia cuando no se tiene la suficiente experiencia en el ramo.

Por lo general en los restaurantes, bares y centros nocturnos, controlan sus costos de alimentos y bebidas por el procedimiento de "Costos Estimados", que en el ramo se denomina "Costo Potencial" y que solo incluye a las materias primas.

Tiene por objeto fundamental controlar mermas innecesarias y fugas por robo ó mal uso de los alimentos y bebidas, tomando las medidas correctivas. Esta función estará a cargo del Contralor de alimentos y bebidas de la compañía.

En primer lugar es muy importante determinar con toda precisión los estándares de las porciones que ofreceremos en los menús de acuerdo a su precio de compra y a nuestro precio de venta. Pero ¿QUE ES UN ESTANDAR?

- Estándar es la regla que debe guiar a todo negocio.
- Estándar es la receta que incluye todos los ingredientes previamente establecidos.
- Estándar es peso, empaque, color, etc.

Al determinar nuestros estándares debe quedar bien especificado que es lo que vamos a ofrecer y que es lo que necesitamos para cumplirlo, es por eso que existen platillos que aunque han sido preparados en la cocina, salen de ella sin estar proporcionados (por ejem: ensaladas, cremas, salsa, etc.) y que se sirven a cálculo. Por supuesto que conocemos la porción debidamente señalada en el manual de cocina, pero solo puede comprobarse en el mismo momento de arreglar cada platillo. De ahí que sea el gerente quien deba dar el último visto bueno al platillo, tanto en su presentación como en los estándares de las porciones.

Por otra parte, es muy conveniente escoger al azar algunas mesas para llevar a cabo el muestreo sin que el mesero lo sepa. Tomaremos nota de todo lo que esté allí servido, comprobándolo posteriormente con el cheque o comanda y comprobando que estos se encuentran debidamente registrados en la caja.

Otro aspecto importante en el control de costos lo constituye el almacén, debemos poner especial cuidado en que las mercancías que se reciban cumplan todos los requisitos previstos. Así mismo, es muy importante ir rotándolas y para ello conforme vayan llegando las acomodaremos en la parte trasera, dejando al frente las anteriores.

A fin de evitar confusiones, fecharemos cada mercancía y entre

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

naremos y supervisaremos al personal que deba manejarlas.

Respecto a la cocina conviene surtirla una o dos veces al día como máximo, llevando el control en listas especiales. Cualquier mercancía que salga del almacén deberá ser revisada y anotada verificando antes si corresponde al "stock" que tiene señalado.

#### 4.2 COSTOS REALES DE ALIMENTOS VENDIDOS

La obtención del costo real de alimentos vendidos se logra por medio de la forma "Determinación del Costo de Ventas de Alimentos Vendidos" (Fig. 1), que debe formular mensualmente el Contralor de Alimentos y Bebidas, anotando primeramente las ventas netas de alimentos. A continuación procede a determinar el Costo de Venta de la siguiente manera:

- 1.- Inventario Inicial de alimentos en almacén y cocina.
- 2.- Se suman las compras de alimentos obtenidas del reporte diario de mercancías recibidas.
- 3.- Se resta el Inventario Final de alimentos en almacén y cocina.
- 4.- Se anota el consumo de alimentos.
- 5.- Se adicionan las bebidas para preparación de alimentos tomando de las requisiciones de almacén.
- 6.- Se obtiene el consumo total de alimentos.
- 7.- Para obtener el Costo de Venta neto de alimentos, es necesario aplicar varios ajustes que disminuyen el costo como son: cortesías obtenidas de la forma de determinación del

costo de las cortesías, mermas en almacén, cocina y en el restaurante, alimentos para preparación de bebidas, botanas, obtenidos de las requisiciones de almacén, alimentos al personal administrativo y de operación obtenidos de la forma de determinación del costo de alimentos a empleados, ventas de desperdicio obtenidas de las facturas.

8.- A continuación se determina el porcentaje de costo de alimentos en función a ventas netas.

COMPANIA X, S.A.		DETERMINACION DEL COSTO DE VENTAS DE ALIMENTOS	
MES:	ESTE MES	ACUMULADO	
<b>COSTO DE VENTAS DE ALIMENTOS</b>			
Inv. Inicial (alm. y Cocina)	N\$	N\$	
Compras			
Menos: Inv. Final (alm. y Coc.)	( )	( )	
Consumo de alimentos	N\$	N\$	
Bebidas para preparación de alimentos.			
Consumo Total de Alimentos	N\$	N\$	
<b>Menos:</b>			
Ajustes			
Cortesías			
Mermas en Almacén			
Mermas en Cocina			
Mermas en Restaurante			
Alim. para preparación de Beb.			
Botanas			
Alimentos al personal Admvo.			
Alimentos al personal de Oper.			
Venta de Desperdicio			
Total de Ajustes	N\$	N\$	
<b>COSTO DE VENTAS DE ALIMENTOS</b>			
Este Mes		%	%
Mes Anterior		%	%
<b>DISTRIBUCION DE VENTAS</b>			
	VENTAS POTEN- CIALES	VENTAS REALES	DIFERENCIAS
Restaurante	N\$	N\$	N\$
Bar			
Centro Nocturno			
<b>TOTAL</b>			

Fig. 1

### Datos Potenciales de Alimentos Vendidos

En esta fase el Contralor de Alimentos y Bebidas debe determinar el costo que en condiciones óptimas debiera existir a través del análisis y estandarización de recetas y porciones de los alimentos vendidos.

a) Análisis de las porciones y recetas: Para el cálculo del costo potencial de los alimentos que son servidos en la compañía, es necesario determinar con toda exactitud el costo de cada uno de ellos mediante 4 métodos.

- 1.- Pruebas de carnicerías de carnes crudas.
- 2.- Pruebas de cocina de carne preparada.
- 3.- Registro y determinación del costo de las recetas.
- 4.- Análisis de alimentos misceláneos.

Estos métodos se llevan a cabo de la siguiente manera.

#### 1.- Pruebas de carnicería de carnes crudas.

Tiene por objeto determinar el rendimiento neto de un corte de carne específico para determinar el porcentaje del costo de una porción contra el precio por kilo de compra. Este porcentaje puede ser aplicado a cualquier precio de compra para determinar diariamente el costo por porción cuando haya un estándar de compra y se elaboren porciones iguales. Estas pruebas se registran en una forma de "Pruebas de Carnicería y Cocina (Fig. 2), utilizando la sección que corresponde.

COMPANÍA X, S.A.			PRUEBAS DE CARNICERIA Y COCINA			
ARTICULO			CALIDAD			
PIEZAS	KG.	GRS.	N\$	POR KG.	TOTAL N\$	
FECHA			PROVEEDOR			
ARTICULO	PESO		% DE		C O S T O	
	KG.	GRS.	RENDIMIENTO		KG.	GRS. TOTAL
RENDIMIENTO EN CRUDO						
TOTAL DE ARE						
Menos: Hueso Grasa, etc.						
Aprovechado en crudo.						
Distribución _____						
TOTAL						
RENDIMIENTO PREPARADO:						
Aprovechado en crudo.						
Menos: Merma						
Aprovechado preparado.						
Distribución _____						
TOTAL						
COSTO Y FACTOR DE COSTO POR PORCION EN CRUDO O PREPARADO						
PLATILLO	PORCION ESTANDAR	No. DE PORCION	COSTO POR PORCION	COSTO TOTAL	FACTOR DE COSTO	

Fig. 2

## 2.- Pruebas de Cocina de Carne Preparada.

En ocasiones algunos cortes se cocinan en piezas grandes y se cortan posteriormente en el comedor. En estos casos debe hacerse una prueba de rendimiento y registrarse en la forma de pruebas de carnicería o cocina para determinar el costo final y su porcentaje.

## 3.- Recetas Estándar.

Se debe formular para cada platillo indicando la cantidad o peso de todos los componentes que requiere, así como la forma en que deben prepararse y servirse. Sirven para determinar el costo de los platillos que se preparan con una cantidad no determinada de ingredientes. Estas recetas deben estar disponibles para la cocina y el contralor de alimentos y bebidas, quien sabe determinar periódicamente su costo al -- precio de mercado.

El Chef es la persona responsable de determinarlas y pasarlas al contralor registrándose en la forma de Recetas Estándar. (Fig. 3)

COMPAÑIA X, S.A.			RECETA PARA:	
CANTIDAD PRODUCIDA			PORCION ESTANDAR:	
INGREDIENTE	FECHA	UNIDAD)	COSTO UNI- TARIO	COSTO TOTAL
PREPARACION Y SERVICIO				

Fig. 3

#### 4.- Análisis de Alimentos Misceláneos.

Es útil para el Contralor de alimentos y bebidas tener un registro de artículos misceláneos como son: alimentos enlatados (botanas, verduras, ensaladas, bebidas usadas como alimentos, etc.) para auxiliarse en la valoración de los menús.

#### 5.- Presentación Estándar de Artículos en el Menú, Porciones y Servicios.

Para poder determinar los costos potenciales de alimentos, es necesario que el tamaño estándar y sus costos sean establecidos y registrados por cada platillo incluido en los menús. Esto se logra más fácilmente por medio de la hoja de --

"Artículos Estándar en los menús". (Fig. 4) En esta hoja se detallan los ingredientes incluyendo las guarniciones que debe llevar el platillo detallando sus costos al contralor.

Los costos de cada artículo se suman y el costo total, precio de venta y porcentaje del costo se anota. Así mismo se incluye la clase de vajilla, cuchillería y mantelería que debe usarse en el servicio de cada platillo.

COMPANÍA X, S.A.		ART. ESTANDAR EN EL MENU	
ARTICULO:			
C O S T O			
INGREDIENTES:	CANTIDAD	COSTO UNI-TARIO	COSTO TOTAL
INSTRUCCIONES DEL SERVICIO			

Fig. 4

#### 6.- Análisis de Ventas y Costos Potenciales de Menús.

De acuerdo con el importe de porciones consumidas, en donde el contralor o cada cajero departamental registra el número

de platillos vendidos y se prepara la forma "Análisis de Ventas y Costo Potencial" (Fig. 5), para calcular el total de ventas - potenciales con base en las recetas establecidas.

La cifra total de ventas, debe cotejarse con la cifra obtenida del reporte diario de ventas. En caso de existir variaciones pequeñas puede considerarse normal, pero si hay discrepancias a-- normales deben investigarse inmediatamente.

COMPANIA X, S.A.		ANALISIS DE VENTA Y COSTO POTENCIAL							
FECHA:		SEMANA:							
DEPARTAMENTO:		MENU:							
ARTICULO	PORCION COSTO VENTA	PORCIONES VENDIDAS							TOTAL COSTO VTA.
		L	M	M	J	V	S	D	

Fig. 5

Variación de Ventas Actuales y Potenciales de los Alimentos.

Si las ventas potenciales en comparación con las ventas actuales difieren considerablemente, puede reflejar que no están ape<sup>g</sup>ando

se a los estándares establecidos para las compras ó puede haber robos, así como excesivos desperdicios que inmediatamente deben ser investigados por el Contralor de alimentos y bebidas y sus resultados reportarlos a la Dirección.

#### 4.3 CONTROL DE BEBIDAS

Se hace una separación minuciosa del tipo de bebidas, porque el porcentaje de utilidad bruta varía en forma considerable según la bebida, así que dividimos cervezas, vinos, refrescos, etc. para ayudarnos a tener una clara visión del movimiento y - al mismo tiempo del tipo de bebidas que se consumen. (Fig. 6)

VENTA DE BEBIDAS		
TIPO DE BEBIDAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Bebidas Mezcladas y Cocteles	N\$2,160.00	29 %
Cerveza	1,231.00	17 %
Vinos	1,807.00	24 %
Refrescos	960.00	13 %
Descorche	1,200.00	17 %
<b>TOTAL</b>	<b><u>N\$7,358.00</u></b>	<b><u>100 %</u></b>
LUGAR DE CONSUMO		
Bar	N\$2,811.00	38 %
Comedor	2,245.00	30 %
Banquetes	2,040.00	28 %
Sala de espera	262.00	4 %
<b>TOTAL</b>	<b><u>N\$7,358.00</u></b>	<b><u>100 %</u></b>

Fig. 6

#### 4.4 INVENTARIOS

La toma de Inventarios debe llevarse a cabo periódicamente - coincidiendo con el término de un ciclo operacional (normalmente un mes). El registro de las mercancías almacenadas se hará físicamente para ver si está de acuerdo con lo anotado en los libros de control. Además debemos comprobar cada una de las existencias con el "stock" previamente fijado para ellas, con el fin de determinar la cantidad que debemos reponer. Dicho stock viene fijado de acuerdo a las ventas que se esperan obtener en el ciclo operacional concreto. Si por ejemplo, el "stock" de pavos fué determinado en 10 pavos y al realizar nuestro Inventario mensual hay un faltante de 6 pavos, esa será exactamente la cantidad que deberemos comprar para el siguiente ciclo operacional.

Por otra parte, en el Inventario iremos anotando por separado los diversos tipos de mercancía, ingredientes, no ingredientes etc. Ejemplo:

ARTICULO	CANTIDAD	PRECIO N\$	INGREDIENTE	NO INGREDIENTES	OTROS
Carne	10 Kg.	50.00	N\$500.00		
Platos	50 Pzas	30.00		N\$1,500.00	
Focos	10 Pzas	15.00			N\$150.00

Una vez determinadas nuestras compras así como nuestras ventas, los Inventarios nos permitirán conocer nuestros costos reales. Supongamos por ejemplo que en el caso de los ingredientes el Inventario mensual arroja los siguientes datos:

Inventario Inicial	NS 45,000.00
Compras	NS163,000.00
Inventario Final	NS 43,000.00

Si las ventas en dicho mes alcanzaron los NS 539,500.00 --- tendremos:

$$\text{Consumo} = \text{Inv. Inicial} + \text{Compras} - \text{Inv. Final.}$$

Es decir:

$$\text{Consumo} = 45,000.00 + 163,500.00 - 43,000 = 165,500.00$$

Luego nuestro costo real será:

$$\text{N\$ } 165,500.00 \div \text{N\$ } 539,500.00 = 30.67 \%$$

### CONTROL DE EXISTENCIAS

Este control es importante para el estudio de nuestros costos y deberá llevarse diariamente utilizando las formas al respecto donde se anotarán no solo los pedidos diarios sino también los semanales y mensuales. Es conveniente usar una sola forma para cada proveedor aún cuando este último nos surta cinco ó más productos.

Por otra parte, como nuestro sistema de compras va hacer --

por reposición llevaremos a cabo así nuestro pedido:

Si para OCTUBRE 07 teníamos en existencia:

PRODUCTO	STOCK DE EXISTENCIA	EMPAQUE	PRECIO TOTAL
Jamón	10	1/4 Kg.	N\$ 1,400.00
Galletas	10	Caja	270.00
Pepinos	5	Lata	125.00

Y para OCTUBRE 13 nos quedaban:

PRODUCTO	STOCK DE EXISTENCIA	EMPAQUE	PRECIO TOTAL
Jamón	5	1/4 Kg.	N\$ 700.00
Galletas	3	Caja	81.00
Pepinos	2	Lata	50.00

Nuestro Pedido para OCTUBRE 14 será:

PRODUCTO	STOCK DE EXISTENCIA	EMPAQUE	PRECIO TOTAL
Jamón	5	1/4 kg.	N\$ 700.00
Galletas	7	Caja	189.00
Pepinos	3	Lata	75.00

### INVENTARIOS DE ALMACEN

Para elaborar nuestro Inventario Inicial en base a determinadas ventas semanales, debemos tener en cuenta no solo las mercancías necesarias para dicha semana sino también las posibles demoras de nuestros proveedores al surtirnos. Por eso a la hora de efectuar nuestros cálculos consideramos semana y media en lugar de una semana.

Si por ejemplo, preveemos unas ventas semanales de N\$ 80,000 y unos Costos del 29.38 % en ingredientes, 5.81 % en no ingredientes (más N\$ 20,000.00 para adquirir la dotación inicial de cristalería, loza, etc.), nuestro Inventario Inicial al comienzo de las operaciones se elaborará como sigue:

	COSTOS SEMANA	COSTOS SEMANA Y MEDIA.	IMPORTE
Ingre- dientes.	29.38 %	44.07 %	N\$ 35,256.00
No Ingre dientes.	5.81 %	8.71 %	6,972.00
Dotación			<u>20,000.00</u>
	T O T A L		<u><u>N\$ 62,228.00</u></u>

El Inventario Final, deberá llevarse a cabo siempre al finalizar cada mes utilizando las formas al respecto. Ahora bien, en ningún caso los resultados de dicho Inventario se basarán en los datos que figuren en las hojas de control o en las hojas de remisión de nuestros proveedores, sino que se procederá a un recuento minucioso y visual de las mercancías para reflejar con toda exactitud el monto real de estas últimas. Ejemplo:

Inventario Inicial	N\$ 35,256.00
Inventario Final	N\$ 23,504.00
Compras del Mes: (80,000 X 29.38 % X 4 semanas)	N\$ 94,016.00
Ventas del mes	N\$ 320,000.00

Consumo Mensual = Inv. Inicial + Compras - Inv. Final  
 Costo Real:  $35,256 + 94,016 - 23,504 = \text{N\$ } 105,768.00$

$$\text{N\$ } 105,768.00 \div \text{N\$ } 320,000.00 = 33.05 \%$$

Lo que significa que al finalizar la operación mensual nuestro costo previsto del 29.38 % semanal, se ha convertido en un costo real del 33.05 %.

#### ROTACION DE LAS MERCANCIAS

Tiene como finalidad evitar que algunos productos se reza--guen en su salida del almacén, pudiendo llegar a perder sabor, - color y consistencia. Para ello procederemos como sigue:

- Almacenar las mercancías que vayan llegando detrás de las

que ya había en existencia.

- No admitir mercancías que vengan sin el empaque adecuado.
- Anotar siempre en cada empaque la fecha de recibido.
- Almacenar cada producto con los de su misma clase, para evitar que se contaminen o tomen olor y sabor de aquellos con los que estuvieron en contacto.
- La salida de las mercancías, será, según su tipo, por rigurosa fecha de antigüedad con respecto a su llegada.

### CONCLUSIONES

Como pudimos observar el adquirir una Franquicia tiene sus requisitos como cualquier otro Contrato, pero en esta época para el empresario mexicano que desee establecer un negocio de una magnitud grande, sí conviene obtener un negocio de este tipo, pues de entrada nos da su larga trayectoria de calidad y prestigio que lo hace competitivo y conocido a nivel Nacional e Internacional y que de manera independiente tardaríamos años en adquirirla.

Es por eso que se tiene una mayor seguridad de éxito y una pronta recuperación de la Inversión. También pudimos percatarnos en los dos últimos capítulos que si no se tiene la experiencia suficiente para llevar todo el control y registro de un Restaurante, es muy probable que la Inversión no se recupere.

En cambio con la Franquicia contamos con la asistencia técnica, el respaldo y la experiencia suficiente que día con día nos acompañarán en las transacciones del negocio a cambio de un porcentaje sobre nuestras ventas llamado Regalías, pero que bien vale la pena pagarlas si nos garantizan el éxito.

## B I B L I O G R A F I A

- ARCE GARGOLLO JAVIER  
El Contrato de Franquicia.  
Colección Ensayos Jurídicos.  
Edit. Themis 1994
- ELIZONDO LOPEZ ARTURO.  
El Proceso Contable 2o. Nivel  
Edit. ECASA 1988
- ENRIQUE GONZALEZ C.  
Franquicias, la Revolución de los 90.  
1992
- ENTREPRENEUR  
500 Franquicias en México.  
Revista Ejecutiva  
Febrero Volumen 3 Núm. I  
1995
- LARA FLORES ELIAS  
1o. Curso de Contabilidad  
Edit. Trillas 1990
- LARIS C. FRANCISCO  
Estudio s/Contabilidad de Restaurantes.  
Tesis UNAM
- LEIZOREK WILK SERGIO  
Aspectos Contables de la Industria Restaurantera.  
Tesis UNAM

**INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS**  
Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.  
Edición 1993.

**PRONTUARIO TRIBUTARIO CORRELACIONADO.**  
Consulta de la Ley del ISR y CFF.  
1995.

**RAMOS MARTIN FERNANDO**  
Admon. de Alimentos y Bebidas.  
Edit. C.E.C.S.A. 1983

**REFORMA**  
Franquicias, son opción en la crisis.  
Periódico, 13 de Marzo de 1996