



**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN**



71
2ij

**FRANQUICIAS, ALTERNATIVAS DE
COMERCIALIZACION Y EXPANSION
DE UN NEGOCIO**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACION**

P R E S E N T A:

ANABEL URIBE ROQUE

ASESOR : L. E. MARIA TERESA SVERDRUP CORTES

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO DE MEX.

1996

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES-CUAUTITLAN

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JAIME KELLER TORRES
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN
P R E S E N T E .

AT'N: Ing. Rafael Rodriguez Ceballos
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la F.E.S. - C.

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS TITULADA:

"Franquicias, alternativas de comercialización y expansión de un negocio".

que presenta la pasante: Anabel Uribe Roque
con número de cuenta: 8821670-0 para obtener el TITULO de
Licenciada en Administración .

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E .
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"
Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 11 de Mayo de 199 6

PRESIDENTE L.E. Ma Teresa Sverdrup Cortés
VOCAL L.A. Cecilia Brito Barba
SECRETARIO C.P. Rafael Mejía Rodríguez
PRIMER SUPLENTE C.P. Mario Rodríguez Guzmán
SEGUNDO SUPLENTE L.A. Ma. Teresa Muñoz García

77440 6, 96
M. T. Sverdrup Cortés
(12/1/96)
8/20/96
7/10/96

DEDICATORIAS

A MIS PADRES

Por ser tan importantes en mi vida
y ser los portadores de este éxito,
que nunca escatimaron en cariño y desvelos,
brindándome gran apoyo en todos los aspectos,
gracias... los quiero mucho.

A MIS HERMANOS

Por ser el mejor ejemplo a seguir
para mi superación, porque los triunfos
y fracasos siempre nos mantendrán unidos,
ANGEL, CARLOS, MARTHA, TERE, PATY ...
los quiero... cuenten conmigo.

A MIS SOBRINOS

Quiero brindarles este triunfo como ejemplo,
de una de las mayores metas que se forjen,
para su superación en el futuro,
SERGIO, MONICA, EMILIO, KARLA, CINTHYA, ALFREDO,
BETO, VERENICE, DIEGO ... son ustedes
mi gran motivo de alegría y felicidad.

A MI NOVIO BETO

Por tu amor, apoyo y comprensión,
por que tú también has contribuido
en este triunfo, motivándome a superarme,
gracias por estar conmigo...te quiero,
muchísimo.

A MIS CUÑADOS

Porque ustedes son el complemento de mi
familia. Quiero darles las gracias a
EVODIO, ALFREDO, ADELA Y VICTORIA por
todo el apoyo y cariño que me han brindado.

A LA U.N.A.M. Y A MIS PROFESORES

Agradecida, . . por darme la oportunidad de realizar mis estudios, y brindarme la preparación y conocimientos suficientes para mi desempeño profesional.

A MI ASESORA

Por el apoyo y conocimientos que me brindo para la realización de este trabajo, contribuyendo a alcanzar mi objetivo, gracias

L. E. MA. TERESA SVERDRUP CORTES.

INDICE

INTRODUCCION

INDICE

CAPITULO I. INTRODUCCION AL SISTEMA DE FRANQUICIAS. 9

1.1. Antecedentes históricos del Sistema de Franquicias.	9
1.1.1. El Sistema de Franquicias en el Mundo.	12
1.1.2. El Sistema de Franquicias en México.	16
1.2. Qué es el Sistema de Franquicias.	20
1.3. Sujetos de la Franquicia.	21
1.3.1. Perfil de Franquiciante.	22
1.3.2. Perfil de Franquiciatario.	23
1.4. Aspectos generales de las franquicias.	24
1.4.1. Clasificación de las Franquicias.	24
1.4.2. Tipos de Franquicias.	25
1.4.3. Definición de Franquicias.	26
1.4.4. Características de la franquicia.	27
1.4.5. El "Know How".	30

CAPITULO II. COMO DESARROLLAR UN SISTEMA DE FRANQUICIAS.

2.1. Qué debe ofrecer una Franquicia.	33
2.2. Conceptos básicos para el desarrollo de una Franquicia.	34
2.2.1. ¿Por qué franquiciar?	35
2.2.2. ¿Quién puede otorgar Franquicias?	36
2.2.3. Plan o esquema de trabajo de una Franquicia.	39
2.3. Conceptos básicos para la compra de una Franquicia.	46
2.3.1. ¿Por qué comprar una Franquicia?	46
2.3.2. ¿Quién puede comprar una Franquicia?	48
2.3.3. ¿Qué se debe investigar de una Franquicia?	50
2.4. Puntos vitales para el éxito de una Franquicia.	53
2.5. Aspectos fundamentales para el éxito de las Franquicias.	55

CAPITULO III. MARCO LEGAL DE LA FRANQUICIA EN MEXICO.

3.1. Leyes y Reglamentos que regulan el sistema de franquicias.	59
3.2. El Contrato en el Sistema de Franquicias.	61
3.2.1. Obligaciones y Derechos del Franquiciante.	68
3.2.2. Obligaciones y Derechos del Franquiciatario.	69

3.3. Procedimiento general para la venta de una Franquicia.	70
--	-----------

CAPITULO IV. CONVENIENTES E INCONVENIENTES DE UN SISTEMA DE FRANQUICIAS.

4.1. Ventajas y desventajas del Sistema de Franquicias para el Franquiciante.	76
4.2. Ventajas y desventajas del Sistema de Franquicias para el Franquiciatario.	82
4.3. Apoyos y facilidades al Sistema de franquicias.	86

CAPITULO V. CASO PRACTICO.

COMPARACION DEL SISTEMA DE FRANQUICIAS DE

McDonal's Y FLASH TACO.	91
--------------------------------	-----------

5.1. Sistema de Franquicias de McDonald's.	92
5.2. Sistema de Franquicias de Flash Taco.	102
5.3. OBSERVACIONES.	111

CONCLUSIONES.	114
----------------------	------------

BIBLIOGRAFIA.

117

HEMEROGRAFIA.

120

ANEXOS.

126

INTRODUCCION

El proceso de globalización de la economía, ha propiciado la aparición de nuevas y variadas formas de inversión y comercialización, entre estas sobresalen las FRANQUICIAS, las cuales en algunos países se han desarrollado exitosamente como en Estados Unidos, Australia, Japón, Brasil, Francia, Italia, México, entre otros.

El momento decisivo de las franquicias en México se dió con el inicio de la apertura comercial a finales de la década de los ochentas, y a partir de los cambios en la Ley de Inversión Extranjera, la Ley de Protección y Fomento a la Propiedad industrial y la Ley de Transferencia de Tecnología.

Cabe señalar, que en 1989 y 1990 hubo un aumento del 300% en el número de franquicias a nivel nacional y que se cuenta ya con más de 200 franquicias de diversos giros comerciales tanto extranjeras como nacionales en la Ciudad de México y en algunas ciudades del interior de la República como son Guadalajara, Toluca y Monterrey.

La rapidez con la que el Sistema de Franquicias se ha desarrollado en el mundo, ha intensificado el interés del sector empresarial mexicano, por un lado y por otro, de los estudiosos y el público en general; por conocer qué son, en qué consisten, cuáles son sus objetivos, ventajas, perspectivas y puntos importantes a considerar para su elección.

Se sabe que las franquicias son una oportunidad para hacer negocio y que constituyen un renglón importante en el actual desarrollo de la actividad comercial, por lo que merecen ser analizadas detenidamente, y que pueden ser una alternativa para ampliar el horizonte de trabajo empresarial, ya sea como franquiciante o como franquiciatario.

Las Franquicias han traído nuevas expectativas, entre las que destacan el poder emprender y ser propietario de un negocio, al contar con una tecnología comprobada y un proceso de administración para la operación de un negocio y el ofrecer a empresarios mexicanos la oportunidad de cubrir un mercado cada vez más exigente y la comercialización de sus productos y servicios, logrando a su vez la expansión de su negocio, no sólo a nivel nacional sino también a nivel internacional al exportar sus franquicias.

En razón de lo anterior, se realiza este trabajo de investigación orientado a que los comerciantes y público en general, conozcan ampliamente estos novedosos sistemas de servicio y calidad.

El primer capítulo, abarca los antecedentes históricos y conceptos generales básicos del Sistema de Franquicias. Que brindan un panorama muy completo de lo que es una franquicia y cuáles fueron sus orígenes.

El segundo capítulo, muestra los principales conceptos que se deben considerar para el desarrollo y la compra de un Sistema de Franquicias.

En el tercer capítulo, se hace mención del marco legal que rige el Sistema de Franquicias en México.

El cuarto capítulo concluye la investigación teórica, con los convenientes e inconvenientes del Sistema de Franquicias, así como, se mencionan apoyos y facilidades que brindan algunas instituciones al sistema.

En el quinto capítulo, se desarrolla la investigación de campo o el caso práctico, que se dirige a una comparación entre el Sistema de Franquicias de McDonald's (franquicia norteamericana) y el Sistema de Franquicias de Flash Taco (franquicia mexicana), que muestran los aspectos generales de su sistema y el porque de su crecimiento y éxito.

Esperando que el contenido de este trabajo de investigación sea lo más completo posible, se incluyen también en el anexo, las entrevistas realizadas a los franquiciantes y franquiciatarios del sistema de franquicias Flash Taco; lo cual ha sido de gran utilidad para el propósito de éste.

CAPITULO I

INTRODUCCION AL SISTEMA DE

FRANQUICIAS

CAPITULO I

INTRODUCCION AL SISTEMA DE FRANQUICIAS.

1.1. ANTECEDENTES HISTORICOS DEL SISTEMA DE FRANQUICIAS.

Sin duda, el sistema de Franquicias es un poderoso mecanismo para el crecimiento de los negocios en el mundo. Sus resultados en los últimos años, tanto en México como en otros países, muestran un crecimiento sorprendente, lo que las ubica como el área de negocios de mayor dinamismo a nivel mundial.

Franquiciar un negocio no es sinónimo de proporcionar los mismos productos y servicios en cualquier país, sino de hacerlos accesibles al mercado, manteniendo sus características básicas, pero con la posibilidad de incluir los cambios necesarios para responder a los gustos y necesidades locales.

"Su alta capacidad de sobrevivencia ha permitido una tendencia de éxito. Diferentes investigaciones muestran que mientras 65% de los negocios independientes no consiguen sobrevivir al quinto año de vida, con el sistema de franquicias esta mortandad empresarial se reduce al 5%".¹

Como podría suponerse Estados Unidos ocupa el primer lugar en cuanto a la globalización de sus franquicias. Según la International Franchise Association (IFA), esta tendencia se expresa en el hecho de que cerca de un tercio de los negocios estadounidenses

¹ Gerardo Mendiola, EXPANSION, p. 30.

bajo el formato de franquicia estableció franquicias en otros países.

En este contexto la dramática apertura económica realizada por México desde el inicio de la década de los 80's, los ha colocado como uno de los cinco países más importantes en los planes de expansión de los franquiciantes estadounidenses. En orden de importancia los países en la mira de los franquiciantes considerados en estos planes son: Inglaterra 13.5%, Canadá 10.6%, Japón 9.1%, México 9.1% y Alemania 8.8%.

Cabe destacar que durante los primeros cuatro años de legalidad de las franquicias, 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 5.0% aproximadamente, cifra que demuestra que la opción de franquiciar un negocio se hace cada vez más viable para el empresario mexicano. Un dato importante a considerar es que el crecimiento de franquicias para 1994 fue de 16.10%.

Pece a que las franquicias que operan en nuestro país reportan para 1995 una caída de 35% en sus ventas, siguen siendo uno de los mejores negocios para invertir. La devaluación, la contracción del mercado, el desempleo y la falta de liquidez impactan negativamente como a todas las actividades económicas, al mercado de las franquicias en México.

Las más de 50 ramas de éstos negocios han sufrido de diferentes formas, los efectos del ajuste económico y la devaluación del peso se ha traducido en incrementos en sus principales materias primas, precios y baja del mercado.

Las franquicias no tendrán en este año su temporada buena, ya que la proyección de crecer 20% no se alcanzará y no se logrará el 11% de los dos años anteriores; no obstante, los niveles de rentabilidad que pueden generar las hacen atractivas para el inversionista.

Hoy en día, el interés por el negocio de la franquicia se ha difundido en casi todo el mundo; este hecho beneficiará en un corto y mediano plazo a México, pues varios países principalmente de Latinoamérica y Europa están en busca de franquicias mexicanas sobre todo de comida y artesanías para llevar a sus naciones. Esto denota el gran interés que México ha despertado a nivel mundial, por lo que el desarrollo de las franquicias con concepto mexicano es un paso acertado para el que busca consolidarse en mercados internacionales.

Es así como, desde el origen de las franquicias en Estados Unidos y hasta nuestros días, han marcado la pauta de crecimiento en tres etapas:

La primera, se caracterizó por la integración de empresas extranjeras, con buenos resultados y acopio de inversionistas para desarrollarlas en nuestro país.

La segunda etapa, cuando el empresario mexicano encontró la posibilidad de su expansión, el resultado fue multiplicarse de una manera significativa en todas las empresas.

La tercera etapa, es la que se vive hoy en día, es decir, la de la consolidación dentro de un proceso de crecimiento y modernidad, en la que tanto empresas extranjeras como mexicanas, realizan una tarea específica para permanecer en el mercado, además de profesionalizar su actividad.

Asimismo, en esta tercera etapa se contempla la exportación de franquicias mexicanas a diferentes mercados, principalmente en América Latina.

1.1.1. EL SISTEMA DE FRANQUICIAS EN EL MUNDO.

La Franquicia como un formato de negocio se encuentra aún, en una fase de "juventud" que se inició hace apenas 50 años.

Sin embargo, si consideramos a la franquicia como una relación básica o elemental en la que simplemente se otorga un privilegio especial a un individuo o grupo para la explotación de un nombre o insignia, tendríamos que remontarnos a épocas medievales en las que la iglesia católica otorgaba franquicias a oficiales que fungían como recolectores de impuestos, los cuales, se quedaban con un porcentaje de los mismos y entregaban el resto al Papa. De igual forma, en el siglo XVIII los nobles ingleses otorgaban franquicias similares a cambio de pagos o responsabilidades específicas. El caso de las franquicias de producto y marca se remonta a mediados del siglo pasado cuando I.M SINGER Co., se enfrentó a un problema serio en la distribución de sus famosas máquinas de coser. Singer adoptó un sistema de "concesionarios" acordando pagarle a Singer una cuota por el derecho de vender sus máquinas en territorios específicos. Estos compraban las máquinas a un precio determinado y las vendían a un sobreprecio, resolviendo así el problema de ventas y de distribución de Singer, así como el problema de flujo de efectivo que afrontaba la compañía.

Podría citarse a este como uno de los sistemas de distribución que sirvió como fundamento para los elaborados sistemas de franquicias en la actualidad.

Años más tarde, en la última década del siglo pasado, General Motors adoptó un sistema básicamente idéntico. En 1898 la compañía se encontraba en una disyuntiva similar a la de Singer, ya que como compañía joven que no contaba con los recursos para abrir puntos

de comercialización propios, se vio obligada a otorgar concesiones, esquema que como sabemos, se utiliza exitosamente en la industria automotriz hasta nuestros días.

Posteriormente, las compañías petroleras y de autopartes también optaron por un sistema primitivo de franquicias con lo que lograron incrementar la distribución de sus productos, sin capital ni riesgos propios, explotando así el interés generalizado del pueblo norteamericano para emprender un negocio propio en una industria tan popular en ese momento como la automotriz.

El caso de las gasolineras es interesante, ya que, hasta 1930 las compañías petroleras eran dueñas de la mayoría de dichos establecimientos. Acto seguido, las gasolineras independientes que operaban con autorización de las compañías petroleras empezaron a caer en una agresiva guerra de precios. Por el miedo de perder ganancias en dicha guerra, Standard Oil Co., de Indiana optó por rentar sus estaciones a los administradores de las mismas. Los nuevos concesionarios o franquiciatarios establecieron sus propios precios y generaron así sus propios ingresos, con los riesgos, beneficios y satisfacciones de un empresario.

La Standard Oil dejó de pagar salarios y prestaciones que le resultaban costosísimos y comenzó a cobrar rentas de estaciones (gasolineras) que permanecían más tiempo abiertas y se manejaban más eficientemente, lo cual aportó a la compañía petrolera tremendos beneficios a corto plazo. Como ya sabemos, este esquema fue copiado por las demás compañías petroleras y se usa hasta nuestros días en casi todo el mundo.

Otra precursora importante de las franquicias fue Coca-Cola. En 1889, se estableció la primera embotelladora del mundo, absorbiendo el 100% del costo de instalación y encargándose de su manejo a cambio de recibir el concentrado necesario para el producto y el

apoyo publicitario. Conforme creció la demanda del producto los dueños franquiciaron los derechos del producto para distintas zonas geográficas, comprando ellos el concentrado de Coca-Cola y revendiendo a los subfranquiciarios.

En 1919, ya existían 1000 embotelladoras que participaban en este creciente negocio. Pronto siguieron otras refresqueras como Pepsi-Cola y Dr. Pepper.

El gran BOMM y la explosión de las franquicias se produjo después de la Segunda Guerra Mundial. Una combinación de factores sociales, económicos, políticos, tecnológicos y legales crearon el clima propicio para esa expansión. El espíritu optimista del momento y el deseo de dejar atrás los días difíciles de la gran depresión y la guerra, crearon un esquema de consumismo que dio pie a la compra generalizada de todo tipo de bienes, entre las que figuró la de automóviles.

Al incrementarse el número de autos, se hizo evidente la necesidad de una mayor infraestructura de carreteras y estacionamientos; ello impulsó la creación de centros comerciales con amplio espacio para estacionamiento y con una nueva apariencia y funcionalidad. Estos nuevos centros comerciales originaron nuevas presiones y una férrea competencia con las tiendas, hoteles, restaurantes y negocios tradicionales o familiares ubicados en los centros de las poblaciones y ciudades.

Por último, los avances en la tecnología permitieron la creación y producción de nuevos productos y servicios, así como su ágil transportación y publicidad, etapa en la cual la introducción de la televisión fue un factor trascendental, en ese momento se presentaron las franquicias como el medio ideal para distribuir cientos de nuevos productos que satisfacían las nuevas condiciones de negocios, así como la voraz demanda de los consumidores

norteamericanos. Este sistema además, resolvía los problemas de falta de capital en las empresas, de controles administrativos y de control de calidad de sus productos y servicios, asegurándose así de que todo se producía de acuerdo con sus requerimientos.

Este clima de negocios fue apoyado muy oportunamente por los siguientes factores: 1) El Gobierno Federal Norteamericano, por medio de la Small Business Administration que brindaba asesoría así como estímulos financieros; 2) Una adecuada estructura fiscal, y 3) La disposición de la comunidad financiera para prestar grandes sumas a franquiciantes y franquiciatarios. Franquicias con la más diversa gama de funciones abrieron sus puertas al público, como las de limpieza de drenaje, de empleos temporales, de hotelería, de helados y comida rápida.

Algunos segmentos de franquicias crecieron más que otro y para nosotros hoy en día es fácil evaluar cuáles de ellas son, ya que como consumidores, los nombres de algunas franquicias de comida rápida los tenemos claros en la mente por su clara dominación. Pero para efectos de agrupación es importantísimo especificar que el segmento de mayor crecimiento fue el de las franquicias con formato de negocio. Franquicias que -caso distinto a las concesionarias de autos- no produjeron dinero para las compañías por la venta de productos y accesorios, sino por la venta de ideas, conceptos y formatos de operación de negocios de comprobado éxito.

1.1.2. EL SISTEMA DE FRANQUICIAS EN MEXICO.

México se mantuvo por años ajeno al desarrollo explosivo que la franquicia alcanzó durante las últimas dos décadas a nivel mundial y, sin embargo podemos decir que la franquicia es hoy en nuestro país uno de los sectores del comercio que registran un mejor crecimiento.

El Sistema de Franquicias en México fue oficialmente reglamentado en 1989, pero algunas empresas que actualmente otorgan franquicias operaban desde 1985 bajo un formato similar; sin embargo, es a partir de 1989 cuando se nota un acelerado crecimiento.

Es importante mencionar que 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.

Al referimos a la franquicia en México, resulta imposible no hacer alusión al caso de McDonald's, ya que de alguna u otra forma, abrió el paso a otras franquicias extranjeras al mercado mexicano. Se puede decir que a pesar de no ser la única franquicia que opera bajo un formato de negocio en el mundo, su éxito en México les ha dado mucho que pensar a hombres de negocios y empresarios que no tenían la idea de la franquicia en cuanto a su futuro desarrollo en México.

En 1982, México vivía una época caracterizada por una incertidumbre económica aguda, fue entonces cuando McDonald's comenzó a sentar sus primeras bases para su ingreso al mercado mexicano. La primera unidad fue abierta por el señor Saúl Kahan en noviembre de 1985; antes de la apertura de dichos restaurantes, hubo de obtenerse la aprobación y registro

de sus contratos ante el Registro Nacional de Transferencia de Tecnología lo cual represento un trámite difícil y complicado, siendo éste de los primeros Contratos de Franquicia en la historia de nuestro país.

Con el ingreso de McDonald's y de otras importantes franquicias norteamericanas entre las que figuran Howard Johnson, TGI Friday's y Fuddruckers, se marcó a finales de 1987 el inicio de los que en años posteriores, sería la explosión de las franquicias extranjeras en México.

En 1988, precisamente por el interés que ya empezaba a despertar en Estados Unidos el desarrollo de la franquicia en nuestro país, la Asociación Internacional de Franquicias, con sede en Washington, D.C., designó como representante especial en México a Enrique González Calvillo.

A finales de 1988 se concibió la iniciativa de crear la Asociación Mexicana de Franquicias, A.C., se acordó que la asociación tendría como propósitos fundamentales la difusión y promoción de las franquicias en nuestro país y el mejoramiento de las condiciones legales para así proporcionar un crecimiento sostenido de las franquicias en México.

Es así como el fenómeno de las franquicias no tuvo frontera alguna para su crecimiento y desarrollo en los años subsecuentes y hasta nuestros días.

Cabe mencionar que las franquicias que se han desarrollado en México fueron importadas, principalmente de los Estados Unidos, a consecuencia desafortunadamente, de la falta de creatividad de los empresarios mexicanos que en lugar de generar sus propios conceptos, decidieron "comprarlos ya hechos".

Sin embargo, gracias a la importación de las franquicias, los empresarios mexicanos se han dado cuenta de que tienen en las manos negocios que son franquiciables, lo cual ha llevado a la teoría de que ha iniciado en México una "tercera edad" de las franquicias que estarán caracterizadas por el desarrollo e implementación de las Franquicias Mexicanas.

El crecimiento que durante los últimos años han mostrado las franquicias, revelan que éstas representan una punta de lanza tecnológica y un detonador de la actividad comercial en México.

En este marco, se tiene que el período comprendido entre 1985 y 1989 la tasa de crecimiento media anual de las franquicias fue de 10.96%; la variación anual ascendió a 9,56%; y de acuerdo con estimaciones de la Asociación Mexicana de Franquicias, en 1994 fue de 21.92%. (Ver gráfica 1).

En los primeros años de existencia la mayoría de las empresas franquiciantes eran de origen extranjero. Sin embargo, para fines de 1994 luego de un crecimiento claramente acelerado las empresas mexicanas han superado en números a las de otros países. (Ver gráficas 2 y 3).

Los resultados que las franquicias han mostrado hasta 1994, han sido favorables y por ello es importante destacar algunos de ellos, a través de los siguientes datos:

De acuerdo con las investigaciones realizadas por la Asociación Mexicana de Franquicias, LAS REGALIAS POR OPERACION promedio ascienden a 3.5% sobre el monto total de las ventas brutas. Algunas otras fuentes reportan que son 5.5% y otras opciones señalan que éstas fluctúan entre 3 y 6%. (Ver gráfica 4).

En cuanto a las REGALIAS PARA FONDO PUBLICITARIO, la gran mayoría de franquicias señala que el porcentaje fluctúa de 1% a 3%. Otras mencionan que las regalías por publicidad promedio son del 1.8% y otras empresas dicen que son del 2.6%. (Ver gráfica 5).

Los giros de negocios de franquicias que predominan en México son los de comida rápida con 17%, calzado 14% y restaurantes en general 11%. (Ver gráfica 6).

Un punto importante de señalar es la contribución que este sistema de franquicias está aportando al crecimiento del país, donde las VENTAS ANUALES del total de las franquicias que operan en México representan el 1% del PRODUCTO INTERNO BRUTO. (Ver gráfica 7).

Otro de los aspectos cuyos resultados son alentadores es el referente a la capacidad que tiene este sistema en ocupar personal, donde resaltan las franquicias que generan una gran cantidad de empleos. Las investigaciones realizadas indican que hasta febrero de 1994 se han creado 75 mil empleos directos.

De acuerdo con una estimación de la Asociación Mexicana de Franquicias se prevé que para finales de 1994 el sistema de franquicias ocupará a 89 mil trabajadores aproximadamente. (Ver gráfica 8).

En conclusión, México reúne las características necesarias para el Sistema de Franquicias, como serían:

- Grandes dimensiones geográficas que propician la expansión del Sistema de Franquicias, aunado a un mercado potencial en desarrollo.

- Los hábitos de consumo del mexicano son afines a los vigentes en países donde el Sistema de Franquicias es un éxito demostrado.

- Empresarios con gran fuerza de vitalidad que buscan alternativas de inversión en negocios de reconocido prestigio en el mercado, reduciendo el nivel de riesgo o bien siendo una alternativa de expansión de su negocio.

1.2. QUE ES EL SISTEMA DE FRANQUICIAS.

En la economía moderna, la distribución de bienes y servicios asume una gran importancia en el ámbito mercadológico; en muchos casos este proceso significa la elevación del costo del producto en función de racionalizar los costos de operación y por consiguiente siendo poco entendidos con viabilidad las etapas de producción.

El Sistema de Franquicias, es la mejor forma para contar con una organización de los canales de distribución, con bajo riesgo de inversión y mayor probabilidad de éxito en el negocio. En determinados casos, funciona como una poderosa herramienta de mercadotecnia, utilizando una metodología rápida y segura de comercialización, a través de la unión de dos partes en pro del desarrollo de un mismo negocio. Estas partes se conforman por un FRANQUICIANTE y un FRANQUICIATARIO.

En la actualidad hay un buen número de empresarios que contempla otorgar franquicias de su negocio, con la seguridad de que al hacerlo puede resolver sus necesidades de expansión; para aquellos que alguna vez han soñado ser dueños de su propio negocio, la franquicia se ha convertido en una opción interesante y segura para lograr su propósito en un ambiente de negocios incierto.

Cabe señalar, la similitud y diferencias con la simple Licencia de Marcas o nombres comerciales, se puede asegurar que es alarmante la confusión que se ha observado en la gente en relación a las dos figuras y desafortunadamente, no se anticipa que dicha confusión se disipe en un país como México. "Los hombres de negocios mexicanos han vivido por años con Licencia de Marcas. Ha sido entonces bastante común encontrar que al referirse a una franquicia, están hablando de una Franquicia de Marcas". 2

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

1.3. SUJETOS DE LA FRANQUICIA.

Las partes que componen la Franquicia son el Franquiciante y el Franquiciatario, términos que hasta el momento parecen ser los correctos a utilizarse. De lo que no se ha profundizado es de la relación de los protagonistas, la cual no es fácil establecer debido a que nos encontramos en un proceso de culturización empresarial sobre franquicias.

Es muy importante comprender el fondo de este matrimonio y nunca pensar que se trata de dos empresas. El éxito se alcanza juntos; el compromiso de cumplir y de sujetarse con disciplina absoluta a los sistemas del mejor desarrollo de la franquicia, requiere de una

2 Enrique González Calvillo, FRANQUICIAS: LA REVOLUCION DE LOS 90, p.23.

preparación mental, para desechar la idea de una dependencia o paternalismo, debemos concebir a la franquicia como un equipo, en donde somos un todo y que en medida en que hagamos el negocio juntos la empresa será cada vez más grande, fuerte y exitosa.

1.3.1. PERFIL DEL FRANQUICIANTE.

Es aquel que posee una determinada Marca y ha desarrollado una tecnología (know - now) de comercialización de un bien o servicio cediendo contractualmente los derechos, transferencias o uso de éstas y proveyendo de asistencia técnica, organizativa, gerencial y administrativa al negocio de los franquiciatarios.

El franquiciante es la clave del Sistema de Franquicias; debe ser el motor de todo contrato de franquicias. Su profesionalidad debe ser la principal garantía de futuro para él o los franquiciatarios que tenga la marca.

El franquiciante posee en su actividad económica un cierto éxito y escoge la vía de la franquicia para su expansión.

El franquiciante, además de tener experiencia debe demostrarla dando al franquiciatario, antes de la firma del contrato información confiable a partir de una o varias experiencias anteriores, precisando las condiciones de explotación, de esa forma garantiza las técnicas comerciales prestas en marcha por él mismo.

1.3.2. PERFIL DEL FRANQUICIATARIO.

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

El franquiciatario puede ser un comerciante, un artesano o un profesional, independiente jurídica y financieramente como persona física o moral, que se convierte en empresario al firmar el contrato de franquicia en el caso de que no lo fuera antes.

El franquiciatario es aquél al que el franquiciante transmite su "know how" y su asistencia técnica.

La franquicia proporciona al candidato franquiciatario mayor posibilidad de éxito, minimizando los riesgos de su aventura empresarial, pues la franquicia significa el apoyo incondicionado de una empresa mayor con experiencia probada en la actividad económica, y con una imagen pública de marca ya conocida y generalmente, aprobada por los consumidores.

El franquiciatario de aceptar una cierta disciplina que le impondrá el franquiciante, se someterá a un cierto control y aceptará una cierta dominación económica por parte del franquiciante.

1.4. ASPECTOS GENERALES DE LAS FRANQUICIAS.

1.4.1. CLASIFICACION DE LAS FRANQUICIAS.

Dentro de las franquicias se han reconocido distintos grados de funcionamiento y complejidad que, a su vez, han permitido hacer la siguiente clasificación:

1) FRANQUICIA DE PRODUCTO Y MARCA REGISTRADA.

2) FRANQUICIA DE FORMATO DE NEGOCIO.

La Franquicia de Producto y Marca Registrada; no es más que un arreglo en virtud del cual el franquiciante, además de entregarle al franquiciatario el uso y explotación de un nombre comercial o marca, se constituye como proveedor exclusivo de los productos o servicios que comercializará y/o distribuirá el franquiciatario.

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

Algunos ejemplos de franquicia de producto y marca registrada o de primera generación pueden ser fácilmente identificadas en la industria embotelladora, agencias o concesionarias de automóviles o tiendas de ropa.

La Franquicia de Formato de Negocio; ofrece al franquiciatario no sólo la marca o nombre comercial del franquiciante, sino un "sistema" completo de negocios.

El sistema que el franquiciante pone en manos del franquiciatario, en este tipo de acuerdo incluye, en forma integral su nombre comercial o marca, sus conocimientos y experiencia en la operación del negocio, sus criterios y especificaciones para la construcción o adaptación del local, los parámetros o requisitos que deberá cumplir el franquiciatario en la selección y contratación de personal, en la publicidad y promoción de la franquicia y, en general, en la forma en que deberá conducir las riendas del negocio.

A este tipo de franquicias se les llama "segunda generación", marcando así la pauta del progreso que permita pasar a la franquicia de un estrato o generación a otro.

1.4.2. TIPOS DE FRANQUICIAS.

UNITARIA.

Se refiere a la franquicia que se otorga para un sólo establecimiento específico y en la que la inversión se limita a una unidad.

REGIONAL.

Se refiere a la franquicia que abarca una región determinada ya sea una colonia, una ciudad o una entidad federativa. El franquiciatario regional será a su vez franquiciante ya que podrá subfranquiciar franquicias unitarias dentro de la región sobre la cual es titular.

MAESTRA.

Se refiere a la franquicia principalmente extranjera que abarca un país determinado, donde existe la posibilidad de que el franquiciante maestro otorgue franquicias a inversionistas regionales llegando éstos a tener establecimientos propios.

1.4.3. DEFINICION DE FRANQUICIAS.

DEFINICION LEGAL.

Las franquicias de encuentran reglamentadas en la Ley de Fomento y Protección a la Propiedad Industrial en el artículo 142 y señala:

" Existirá Franquicia, cuando con la licencia de uso de 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 mediante los métodos operacionales, comerciales y administrativos establecidos por el titular de la marca, tendientes a mantener la calidad, prestigio de imagen de los productos o servicios a los que esta distingue ". 3

Este artículo pretende hacer de las franquicias un negocio en el que las partes gocen de mayor seguridad jurídica y se disminuyan los riesgos que puedan presentarse ante la presencia de alguna franquicia chatarra.

3 LEY DE FOMENTO Y PROTECCION A LA PROPIEDAD INDUSTRIAL, Art. 142.

DEFINICION COMERCIAL.

El Sistema de Franquicias es un método de mercado basado en un formato de operación único, uniforme y homogéneo que integra y estandariza todas las fases del proceso de comercialización de un producto o servicio determinado. Esto es, una empresa puede ofrecer en distintos puntos de venta el mismo producto y el mismo servicio con la misma calidad y presentación.

Una franquicia involucra a dos tipos de personas: el Franquiciante, quién desarrolla el sistema y le presta su nombre y marca registrada y el Franquiciatario, el que obtiene el derecho de operar el negocio bajo el nombre o la marca registrada del franquiciante. Así como, recibir asistencia técnica y su Know-how.

1.4.4. CARACTERISTICAS DE LA FRANQUICIA.

En general las franquicias se caracterizan por aspectos como los que a continuación se mencionan y que las hacen diferentes a los negocios independientes.

BRINDA ASESORIA:

En las áreas administrativas, financieras, mercadológicas, de operación, contables, etc., con la finalidad de que la marca logre prestigio y reconocimiento.

UNIDADES PROTOTIPO:

Es una forma de ayudar al franquiciatario ya que facilita una descripción detallada y real de los procesos, sistemas operativos y especificaciones, porque se pone en práctica la operación diaria del negocio y permite detectar los errores.

DA TECNOLOGIA:

Proporciona un nivel de tecnología avanzada que además de ser sistematizada es fácil de asimilar a personas con poco o ningún conocimiento en ella y, permite el mejor funcionamiento del negocio.

INVERSION INICIAL:

Varía de acuerdo con el tipo de franquicia que se desee adquirir. Pero esta es relativamente más cómoda por las facilidades que puede representar a largo plazo.

PAGO DE REGALIAS:

Porcentajes que se pagan periódicamente por el goce continuo de los derechos de la franquicia dependiendo de las ventas obtenidas y otro porcentaje para el fondo de la publicidad y mercadotecnia de la cadena.

MARCA Y NOMBRE RECONOCIDO:

Forma parte importante del éxito de una franquicia, brindando al negocio un respaldo o garantía.

SISTEMA ESTABLECIDO:

Es un sistema de comercialización que proporciona las herramientas necesarias para un buen funcionamiento, contando para ello con una serie de manuales para cada área y operación del negocio de manera que facilite su funcionamiento.

COMISARIATO:

Es la fuente de abastecimiento de materias primas, la cual le permite al franquiciante tener un estándar de calidad, presentación y precio del producto, obteniendo así un costo menor por compra en volumen, favoreciendo a los franquiciatarios y a la empresa.

EXPERIENCIA:

Un requisito indispensable para ser una franquicia es contar con una experiencia mínima de tres años en el negocio y tener dos establecimientos propios. Esto con la finalidad de saber que existen antecedentes que respaldan al negocio.

CONTRATO:

Es el acuerdo donde se establecen las normas y reglas a seguir por el franquiciante y el franquiciatario; es el instrumento fundamental en la operación de una franquicia, pues en él se

encuentran especificados los términos como son el pago de regalías, capacitación, equipo de trabajo, asistencia técnica, derechos y obligaciones de ambas partes, etc.

UNIFORMIDAD EN EL NEGOCIO:

Una operación estandarizada aumenta la eficiencia y permite proyectar una imagen única y fácilmente reconocible por el cliente.

1.4.5. EL "KNOW HOW".

La principal característica de toda franquicia radica en que el franquiciante transmite al franquiciatario un "KNOW HOW", es decir, un saber gestionar de manera rentable un establecimiento, con las características de: originalidad, exclusividad, comercialmente efectivo, verificado, transmisible bajo control y permanentemente actualizado.

La función del producto será esencial para conseguir el éxito de "Know How", pues el producto o servicio es el vehículo que transforma la fórmula comercial experimentada.

EL "Know How" esta formado por un conjunto coordinado y estructurado de conocimientos y experiencias de naturaleza técnica, comercial, administrativa, financiera o de gestión empresarial. Factores que han de poder ser aplicables para rentabilizar una empresa o profesión.

El franquiciante está obligado a aportar su "Know How" por el contrato de franquicia, pues es algo inherente a él.

La definición del "KNOW HOW" que da la Federación Francesa de Franquicia dice:

" El Sistema de Franquicia implica una colección de productos y/o servicios, ofrecida de manera original y específica, explotada obligatoria y totalmente según las técnicas comerciales experimentadas, controladas y constantemente actualizadas por el franquiciante". 4

La definición del "KNOW HOW" que da la Federación Francesa de Franquicia dice:

" El Sistema de Franquicia implica una colección de productos y/o servicios, ofrecida de manera original y específica, explotada obligatoria y totalmente según las técnicas comerciales experimentadas, controladas y constantemente actualizadas por el franquiciante". 4

CAPITULO II

COMO DESARROLLAR UN SISTEMA DE

FRANQUICIAS

CAPITULO II

COMO DESARROLLAR UN SISTEMA DE FRANQUICIAS.

2.1. QUE DEBE OFRECER UNA FRANQUICIA.

Si por un lado el franquiciante logra la expansión de su negocio asociándose con terceros, por otro lado, el franquiciatario tiene la oportunidad de establecer su propio negocio aprovechándose del conocimiento y en algunos casos del financiamiento por parte del franquiciante.

Pero es muy importante contemplar los aspectos que puede ofrecer un sistema de franquicias tanto para el franquiciante como para el franquiciatario; ya que por un lado se evalúan las oportunidades y crecimiento del negocio y por otro, las capacidades y responsabilidades que permitirán hacer mejor uso del sistema.

Se establece según el criterio general que una franquicia puede ser reconocida cuando ofrece los siguientes servicios básicos:

- Apoyo técnico para el análisis y localización, así como viabilidad económica del establecimiento o punto de venta.
- Asistencia para la selección y compra del equipo.
- Proyecto y ejecución de las instalaciones.
- Entrenamiento y capacitación técnica gerencial para ventas.

- Participación en cooperación y asesoría, en publicidad y promociones.
- Creación de procedimientos contables manualizados, así como de apoyo para ventas.
- Centralización de compras e instrucciones para el control de inventarios.
- Orientación financiera y de análisis de balances.
- Continuidad en la prestación de estos servicios.

2.2. CONCEPTOS BASICOS PARA EL DESARROLLO DE UNA FRANQUICIA.

Los tiempos han cambiado la fisonomía de la franquicia. De hecho no sólo la fisonomía sino su razón de ser. En el capítulo anterior, al referirnos al origen de la franquicia, comentamos los casos de Singer, General Motors y Standard Oil, que se constituyeron en los primeros casos de la franquicia en Estados Unidos. Así pues la franquicia fue el medio para lograr un objetivo: distribuir máquinas de coser, automóviles o gasolina y lubricantes.

Hoy en día podemos observar que la franquicia ha pasado a ser un fin en sí mismo. Si tomamos el ejemplo de algunas franquicias que han tenido un gran crecimiento en nuestro país y a nivel mundial, como Blockbuster (renta de videos), McDonald's (hamburguesas) y Subway (sandwiches), encontramos que en ninguno de los casos fueron concebidas como un sistema de distribución de productos o servicios o como un medio para la solución de un problema de distribución.

Podemos decir que la diferencia entre la forma de concebir la franquicia en un momento y otro es la venta de franquicias. La franquicia actual fue concebida como un fin en sí mismo y no como el medio para la solución de un problema de distribución.

Luego de las anteriores consideraciones que destacan el cambio tan peculiar por el que ha pasado la franquicia en su desarrollo podemos dar respuesta a los siguientes conceptos.

2.2.1. ¿POR QUE FRANQUICIAR ?

Desde el punto de vista práctico el otorgar franquicias se debe dar con base en la naturaleza del negocio que se analiza. En todo caso podemos partir de la base de que, en la resolución de ese dilema, se han tenido que tomar en cuenta, entre otros los siguientes factores:

- a) En algunos casos, la necesidad de incrementar la capacidad de distribución de un negocio para aumentar su participación en el mercado y obtener más eficiencia de costos.
- b) En la mayoría la ausencia de los recursos propios o, en países como el nuestro, lo oneroso que resulta autofinanciarse para desarrollar puntos de venta de un territorio.
- c) La necesidad que existe de contar con una "fuerza laboral" no solamente calificada, sino dispuesta a aportar ese esfuerzo adicional que es indispensable para el éxito de un negocio y que difícilmente aporta aquél que no es dueño de su propio negocio.
- d) La inquietud de capitalizar los esfuerzos llevados a cabo en la exitosa penetración de una marca o nombre y en la generación de un sistema operativo, mediante el pago de una regalía.

Estos son los factores que se toman en cuenta cuando el empresario ha tenido la inquietud de franquiciar su negocio.

Es importante saber si se quiere crecer, si se ha tenido tanto éxito como para poder prestar mi nombre a otro, si mi operación es repetible y si tengo manera de plasmar mis conocimientos a través de cursos, videos, manuales, etcétera.

Por otra parte, al adquirir una franquicia se tiene que ver que tan dispuesto se está a aceptar que frenen la creatividad pues se va a construir como lo indiquen, se tiene que obedecer las reglas probadas y lo más importante, se tiene que dedicar tiempo.

En la actualidad, muchos son los puntos que se tienen que considerar para que los empresarios otorguen franquicias de sus negocios.

2.2.2. ¿ QUIEN PUEDE OTORGAR FRANQUICIAS ?

Antes de detallar los pasos generales a seguir para franquiciar un negocio, es necesario poner varios puntos en claro.

Con la muy reciente llegada a nuestro país de las franquicias, ha habido quienes han tratado de encontrar en ellas una fórmula mágica que funciona para "curar" todos los males.

Las definiciones y conceptos que rodean al tema de lo "franquiciable" no son absolutas. Y sin embargo, podemos aseverar que es posible partir de principios que, por lo menos en teoría, resultan adecuados al momento de llevar a cabo una evaluación sobre la posibilidad de otorgar la franquicia de un negocio.

Según Marcus Althoff Rizzo autor brasileño de importantes obras sobre franquicias afirma: "Todo es franquiciable y el límite de tu imaginación es la voluntad de trabajar". 5

5 Enrique González Calvillo, FRANQUICIAS: LA REVOLUCION DE LOS 90, p.100.

A continuación se enumeran algunos de los elementos que deben tomarse en cuenta en el diagnóstico de franquiciabilidad de un negocio:

* En cuanto al negocio:

- 1.- Por principio de cuentas, no se puede concebir una franquicia a un negocio que sea susceptible de ser franquiciado, a menos que cuente con algún reconocimiento de marca ante el consumidor.
- 2.- Los negocios que cuenten con márgenes operativos y netos generosos que, en un momento dado, puedan ser comparados con los estándares de la industria, y que de dicha comparación sean siempre aprobados, también son buenos candidatos para la franquicia.
- 3.- Serán franquiciables aquellos negocios cuyo producto o servicio satisfaga alguna necesidad real del mercado. Es decir que aporten un valor agregado al consumidor. Además el producto o servicio debe ser diferenciado de los ya existentes.
- 4.- Un elemento importante, consiste en evaluar la antigüedad del negocio. Un negocio nuevo, no probado, difícilmente permitirá el desarrollo de procesos operativos eficientes y que generen confianza en el concepto.
- 5.- Una franquicia es exitosa cuando el franquiciatario es exitoso; todo debe girar alrededor del franquiciatario, como si la estructura de la propia franquicia hubiera sido concebida para satisfacerlo, servirlo, orientarlo y proveerlo de los insumos necesarios para que opere eficazmente el negocio.

6.- Un requisito fundamental es la tecnología o Know-How para que la operación diaria del negocio pueda ser estandarizada, formateada e implantada para lograr la imagen específica del concepto.

Una vez que se determina la franquiciabilidad del negocio, es importante que el franquiciante potencial realice una evaluación profunda. La autoevaluación de referencia tiene que realizarse inclusive, después de evaluar cuidadosamente las ventajas y desventajas de franquiciar y una vez que de los anteriores puntos se desprenda que el negocio es franquiciable.

* En cuanto al franquiciante:

1.- El franquiciante debe saber trabajar en equipo.

En este ámbito se trabaja con franquiciatarios a los que tendrá que tratar como nuevos socios, los cuales en su mayoría son hombres de negocios a los que se tiene que tratar como tal.

2.- El franquiciante debe poseer un alto grado de determinación y persistencia.

La franquicia como todo negocio, involucra cierto grado de riesgo que, aunque es calculado, requiere de gente determinada, segura y persistente que sepa automotivarse y fortalecerse conforme cruce las barreras que se le presenten.

3.- El franquiciante es flexible y estremadamente profesional.

El que desee franquiciar su negocio requiere de amplísima flexibilidad para concebir un cambio radical en el objeto del mismo. Ya que estamos hablando de dos giros de negocios que requieren, por parte del empresario, que se cambie el "sombrero" de vendedor de un producto o servicio, para convertirse en el vendedor de sus franquicias.

4.- El franquiciante debe ser un excelente vendedor.

Una vez pasado todo el esfuerzo que transcurre durante la experimentación, planeación y desarrollo de un sistema adecuado el empresario debe estar dispuesto a entrar en una etapa caracterizada por la venta de la franquicia. Siempre habrá para el franquiciante un nuevo territorio al que la franquicia debe entrar.

5.- Al franquiciante le debe gustar el trabajo.

Aún apoyado por la asesoría de expertos y delegando algunas funciones, el empresario que franquicie su negocio tiene que comprometer tiempo y esfuerzo como el que siembra para luego cosechar.

2.2.3. PLAN O ESQUEMA DE TRABAJO DE UNA FRANQUICIA.

Una vez que el empresario ha tomado la decisión de que el Sistema de Franquicias es el adecuado para hacer crecer su negocio y después de haber analizado cuidadosamente las ventajas y desventajas que ofrece la franquicia, las cuales analizaremos en el capítulo tres; así como el perfil del negocio y su potencial de desarrollo en el mercado se presenta, finalmente el momento de sentarse a trabajar.

Para ello es necesario, un proceso laborioso que si no es manejado inteligentemente, puede traducirse en la pérdida de valioso tiempo y dinero. Una franquicia que sea planeada y puesta en práctica incorrectamente, difícilmente tendrá éxito.

"El plan o esquema de trabajo que a continuación se presenta, lejos de estar en una etapa experimental, ha sido probado con mucho éxito tanto en México como en Brasil. Este

plan general de trabajo no garantiza el éxito, pero sí reduce en gran porcentaje las posibilidades de error en el lanzamiento y operación de una franquicia". 6

La ruta a seguir en el desarrollo de una franquicia se compone de las siguientes etapas:

ESTUDIO DE FRANQUICIABILIDAD.

Este estudio se lleva a cabo para identificar y evaluar las probabilidades de franquiciar un negocio. Generalmente es estudio o diagnóstico de franquiciabilidad va mucho más allá del análisis del producto o servicio, convirtiéndose en el análisis general del negocio; incluye la evaluación del concepto de negocio, la operación, la cultura de la compañía y sus administradores, además de su rentabilidad.

En este estudio se sientan las bases para lograr la transferencia, por parte del futuro franquiciante a sus franquiciatarios, de toda la tecnología o Know-How del negocio en una forma sistematizada en donde, de preferencia se mantengan intactos sus conceptos operativos. Asimismo se expresan puntos relativos a la instalación e implantación del negocio franquiciado, las inversiones necesarias para poner en práctica una unidad y su responsabilidad.

6 *ibidem*. p. 113

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL FRANQUICIANTE.

La estructura organizacional del franquiciante se consigue mediante un análisis profundo del negocio en cuestión. En este análisis se esquematiza la nueva estructura de la compañía. Recordamos que al franquiciarse el negocio cambia de giro o, por lo menos, desarrolla una actividad que es totalmente nueva dentro del negocio y que consiste en la venta y servicio de franquicias.

En la estructura se concibe el establecimiento de distintas divisiones del negocio y se crean nuevas áreas con funciones específicas al servicio de los franquiciatarios.

En dicha planeación, no sólo deben tomarse en cuenta criterios de índole operativa y administrativa, sino también de índole corporativa, legal fiscal, de marca e inclusive laboral.

PLAN DE TRABAJO.

Se recomienda la elaboración de un plan de acción específico en el que señalen todas las actividades que se tendrán que llevar a cabo para franquiciar el negocio en cuestión. Esta labor incluye la redefinición del negocio y del mercado, la perfecta identificación del consumidor final para así localizar las regiones geográficas meta, y el perfil exacto de los franquiciatarios.

Asimismo, deben detallarse características específicas de arquitectura, de requerimientos de equipo y mobiliario, de operación, de capacitación y de los eventos previos a la inauguración de la unidad piloto o de la primera unidad franquiciada.

Es también prioritario llevar a cabo un plan de inversión de lo que costará toda la operación, así como una proyección realista de los ingresos por la firma de nuevas franquicias y el correspondiente pago de regalías; es decir, un flujo de caja del franquiciante.

UNIDAD PILOTO.

La unidad piloto fue creada con el objetivo de redefinir y dotar de mayor eficiencia a la operación del negocio.

Se considera esencial, establecer cuando menos una unidad piloto o laboratorio en el cual se ponga en práctica la operación diaria del negocio y se detecten pequeñas imperfecciones que pueden ocurrir en los procesos.

Esta unidad piloto también podrá ser de mucha utilidad en el proceso de venta de franquicias, ya que todo prospecto querrá analizar en detalle los números históricos del negocio, así como la operación de la tienda que refleje sus condiciones típicas de tráfico, demanda promedio de productos, eficiencia operativa, sistemas, etcétera.

Una tercera función de las unidades piloto, es que facilita una descripción detallada de los procesos, especificaciones y sistemas operativos. Es aquí donde se estandariza cada movimiento, aplicando técnicas de producción industrial en serie. Toda esta valiosa información es de suma utilidad para la creación de los manuales operativos que son parte vital del franquiciario.

La unidad piloto es una forma de darle mayor apoyo a los franquiciarios, sometiéndolos a una capacitación exhaustiva, en condiciones de operación de alta intensidad. Para el franquiciante, este concepto es bueno, ya que capacita a varios de sus franquiciarios

a la vez. Esto permite a los franquiciatarios reproducir los procesos en la forma más real a su alcance.

MANUAL DEL FRANQUICIANTE.

Los manuales operativos constituyen sin duda, una de las herramientas más útiles para la preservación del funcionamiento y operación de la franquicia. En él se detalla toda la información que se explica en el plan de trabajo. En los manuales se plasma, la forma en que habrá de operar, tanto el franquiciante como el franquiciatario, debiendo tener un juego del manual cada uno.

El manual del franquiciante, es aquél donde se estandariza el proceso mismo de la venta de franquicias, la identificación de posibles franquiciatarios, el programa de apertura de tiendas (franquicias), el programa de capacitación, el programa de precios por franquicias y de regalías, los planes de publicidad y los territorios considerados como prioritarios para el desarrollo de la franquicia.

"Los puntos descritos son también motivo de análisis, en algunos casos, del que se conoce como "plan de negocios" y que, para un buen número de franquiciantes, es algo así como la Biblia de lo que se puede o no se puede hacer". 7

7 Idem, p. 120.

MANUAL DE FRANQUICIATARIO.

Este es uno de los soportes más fuertes que recibirá el franquiciatario, ya que apoyado por la capacitación, detallará el cúmulo de conocimientos operativos del negocio y que el franquiciante elaboró después de muchos años de operación. Este debe contener todas las ramas y estándares por los que se tendrá que regir el franquiciatario, los cuales deberá cubrir en su totalidad y eficientemente para alcanzar el éxito en su nuevo negocio.

Estos deberán incluir, la filosofía de la empresa, los objetivos generales del negocio, la instalación de la unidad, el uso de la marca, el manejo de los productos, los procesos de limpieza, organización, administración, reportes y controles. En fin las responsabilidades del franquiciatario y sus empleados.

Pero por otra parte, estos manuales tiene que ser adaptados a las necesidades y características de cada plaza y su cumplimiento será, en la gran mayoría de los casos, materia integrante del contrato de franquicia.

PLAN DE VENTA.

Ahora trataremos las ventas, pero no las que habrán de realizarse en las unidades franquiciadas, sino a la venta de la propia franquicia.

Con una adecuada definición de perfil de franquiciatario, el franquiciante tiene que encontrar la forma más adecuada de llegar a éste, evitando desperdicios y desviaciones en su mensaje publicitario. El precio y las características de cada franquicia definirán que tan grande es el número de personas susceptibles de convertirse en franquiciatarios.

Una vez identificado el posible comprador de la franquicia, se selecciona a uno o más candidatos. Identificar a quiénes poseen las características morales, económicas, de ética profesional y de educación de trabajo requeridas para sacar el negocio adelante es, sin duda, uno de los asuntos que el franquiciante tiene que atender con mayor cuidado.

Se recomienda preparar y repartir entre los candidatos un plan de venta, que puede incluir; la historia de éxito de la franquicia, estadísticas e información general de utilidad, expectativas de crecimiento, la descripción de la oferta de la franquicia con sus respectivos beneficios, costos iniciales y proyecciones generales, cualidades y habilidades generales para el manejo de la franquicia, fotografías de la franquicia y una solicitud para adquirir una franquicia, en donde se incluyan datos personales y la situación financiera personal.

"El objetivo que se persigue al establecer la realización de un plan de trabajo, es de suma utilidad, ya que, se considera que con el BOOM de las franquicias, la posibilidad de que existan franquicias fantasmas o, como se les ha definido, "franquicias chatarra", se limita y se disminuye el riesgo de los inversionistas".⁸

Obligando así, a que el sistema de franquicias que se desarrolle en los negocios sea más eficaz y sólido, de tal forma que no se desacredite y desvíe el objeto de ser de las franquicias.

⁸ Ibid, 122.

2.3. CONCEPTOS BASICOS PARA LA COMPRA DE UN FRANQUICIA.

Antes de buscar una franquicia, se debe entender bien la relación entre el franquiciante y el franquiciatario y se debe estar dispuesto a aceptar sus características. Lo positivo del sistema, es que una persona sin experiencia puede llegar a manejar exitosamente un negocio. Sin embargo, el posible franquiciatario debe tener en cuenta que no podrá dejar de cumplir con los requisitos del sistema. Un franquiciatario es una persona interdependiente y no totalmente independiente.

2.4.1. ¿ POR QUE COMPRAR UNA FRANQUICIA ?

"Sin lugar a duda, en México hoy en día, con las grandes expectativas que han desatado las franquicias, existen muchas personas que desean adquirir una; no hay forma de saber cuántos y en dónde están. Lo único que se sabe, y por información de buena mano, es que hay personas en todas las ciudades importantes de la República Mexicana que están ávidas de información y de saber que se necesita para ser dueño de una franquicia".⁹

La Asociación Mexicana de Franquicias, recibe a diario, más y más llamadas de personas que quieren saber como adquieren una franquicia. También en las escuelas y universidades han encontrado un número creciente de jóvenes, hombres y mujeres, que están preparados para tomar el riesgo que implica lanzarse a la aventura de ser dueños de su

⁹ Ibidem, 124.

propio negocio. Es vocación del ser humano ser dueño de su propio negocio, de ser su propio jefe.

Cuando hablamos de la independencia, es inevitable referirnos a la "libre empresa", al espíritu emprendedor y a las ganas de hacer o crear algo que trascienda nuestra existencia. Esos son los valores que impulsaron a aquellos que iniciaron su propio negocio y de alguna forma, el motor que ha impulsado a las franquicias a los niveles de desarrollo que ha alcanzado en la actualidad.

"Existen estadísticas excesivamente desalentadoras, que indican que solamente 35% de los nuevos negocios sobreviven después de su quinto año de operación".¹⁰

Ante esta situación, las franquicias se presentan como la forma menos riesgosa de emprender un negocio propio, ya que, en este esquema, el franquiciatario compra los conocimientos operativos y el apoyo de los creadores de un negocio que funciona. Este punto es primordial, ya que el récord de éxito del negocio nos habla de que existe demanda por los productos y servicios que ofrece y que está ante la "compra" de la experiencia necesaria para evitar, en lo posible, las complicaciones que trae la consolidación de un negocio.

El menor riesgo en el lanzamiento y operación de un negocio, es la principal razón por la que una persona, con ambición de ser su propio jefe, decide adquirir una franquicia. Sin embargo, se debe tener muy claro, todos los aspectos que involucran el tema, así como las ventajas y desventajas que encierra el sistema de franquicias.

¹⁰ Jesús Castillo, EXPANSION, p. 1.

2.3.2. ¿ QUIEN PUEDE COMPRAR UNA FRANQUICIA ?

La franquicia ofrece rasgos y elementos de participación, diálogo, comunicación, intercambio de experiencias y cercanía que, de alguna forma, nos hace pensar en la relación existente en una sociedad o en un matrimonio. Tal como ocurre en el matrimonio, hay gente que no sabe vivir en la franquicia.

Es muy importante determinar si el sistema de franquicias es para uno. La franquicia como se ha establecido anteriormente, lleva consigo ciertos esfuerzos, sacrificios y requerimientos que, en ocasiones, no van ligados a la personalidad del prospecto franquiciatario y, aunque se desee alcanzar el éxito, uno estará siempre impedido de alcanzarlo. Dada la trascendencia de este análisis, es de suma importancia que el franquiciatario potencial sea honesto consigo mismo y analice cuidadosamente si su personalidad se presta para la franquicia.

A continuación se mencionan algunas de las características que debe cubrir el franquiciatario:

1.- El franquiciatario debe ser flexible y autodisciplinado.

El franquiciatario llega a un escenario ya establecido y por ello tiene que estar dispuesto a trabajar de acuerdo con patrones y normas preestablecidas. En algunos casos, los patrones marcados limitan la creatividad del franquiciatario, pues lo que rodea al negocio ya está diseñado y resuelto por el franquiciante.

2.- El franquiciatario debe saber trabajar en equipo.

El franquiciatario nunca trabajará solo y contará con el apoyo y asesoría del franquiciante. El franquiciatario exitoso es por definición, cooperativo, comunicativo y atento con los demás dentro del sistema, no sólo con el franquiciante.

3.- Al franquiciatario le gusta trabajar.

El franquiciatario tendrá que trabajar mucho (en horas y en intensidad), sobre todo en la fase inicial del negocio. Debe tener la suficiente convicción y determinación de lograr las metas; de hecho, esta premisa es el secreto del éxito de el sistema de franquicias.

4.- Al franquiciatario le gusta operar.

Por más que un franquiciatario esté dispuesto a delegar funciones operativas e inclusive administrativas, siempre deberá haber un grado de involucramiento, que en ocasiones, va a tener que ir mucho más allá de la simple supervisión del negocio. De hecho, dependiendo de la franquicia, el franquiciatario deberá responsabilizarse por emprender y ejecutar todas y cada una de las funciones del negocio para que con ello, pueda cerciorarse del correcto cumplimiento de los estándares operativos.

Para los fines anteriores, es necesario que los futuros franquiciatarios se evalúen y determinen si las franquicias son negocios que pueden atender ellos:

- Determine sus metas y objetivos personales.
- Determine sus posibilidades y limitaciones financieras.
- Decídase por un ramo de negocios con el cual usted se identifique y verifique que sus objetivos se adapten a éste.
- Investigue las diversas opciones existentes.
- Evalúe los costos del negocio.

- Tome una decisión.

Pregúntese a sí mismo:

- ¿En qué tipo de negocio me sentiría más feliz?
- ¿Quiero manejar mi propio negocio o tan sólo ser un inversionista?
- ¿Cuánto dinero tengo para invertir?
- ¿Estoy preparado mental y físicamente, para emprender un negocio?
- Me gusta "lidar" con personas?
- ¿Prefiero tener un negocio propio o trabajar en una empresa?
- ¿Qué tipo de empresario quiero ser?
- ¿Quiero usar mi experiencia anterior o aprender en un nuevo negocio?

2.3.3. ¿ QUE ASPECTOS INVESTIGAR DE UNA FRANQUICIA ?

Una vez que tenemos en nuestras manos las características importantes para analizar una franquicia, podemos iniciar nuestro análisis de selección. Como en todo, un correcto análisis seguido de una correcta decisión, son la base fundamental del éxito en la compra de una buena franquicia.

En el análisis no se puede omitir los siguientes puntos:

a) EL MERCADO.

Siempre es importante hacer un estudio de mercado específico al que se dirige la franquicia. Este estudio presupone que ya hubo un análisis macroeconómico y

mercadotécnico más general que indica, que las condiciones generales de negocio son las apropiadas para el desarrollo sano de una franquicia.

Algunos aspectos a considerar en la evaluación del mercado, son los riesgos generales o particulares de cada industria, la existencia de controles de precios, disponibilidad de materia prima y en general de insumos, proveedores y servicios, acceso al personal con el perfil requerido, saturación del mercado, los competidores (locales y extranjeros), la demanda por el producto o servicio, etcétera.

b) EL PRODUCTO O SERVICIO.

En este sentido hay que considerar cual es el mercado ideal para el producto o servicio ofrecido por la franquicia, qué aspectos lo diferencian de los demás en el mercado, cómo se adapta su estructura de precios a las condiciones del mercado, cuál es el valor agregado que la franquicia aporta en la comercialización de ese producto o servicio y si su demanda es estacional o permanente.

c) LA FRANQUICIA.

Los puntos a evaluar son la difusión y el conocimiento general de su nombre y su reputación en el mercado, sus años en el negocio, el número de franquicias que estén operando dentro del territorio, la eficacia de su operación, su atención a clientes, su potencial a futuro, sus planes de crecimiento en el área de franquicias, el monto a pagar por concepto de cuotas iniciales y de regalías, su protección geográfica, el costo total de su instalación y

operación, el presupuesto total para publicidad local, su inversión en investigación y desarrollo, sus proveedores principales, etcétera.

d) LOS SERVICIOS.

Conviene evaluar la calidad, depuración y periodicidad de la capacitación, tanto para los operadores como para el franquiciatario y los puestos generales, la asistencia en la localización puesta en funcionamiento de la unidad, el apoyo en cuanto a la renta o compra de local, asesoría financiera, manuales operativos, etcétera.

e) EL FRANQUICIANTE.

Experiencia en la industria, su récord profesional y financiero en general, sus años como franquiciante, el número de franquicias otorgadas, el número de franquicias abiertas en el último año, su criterio en la selección de franquiciatarios, la estructura organizacional de su división o subsidiaria a cargo del "programa de franquicias" y el número de unidades propias puestas en operación.

f) LOS FRANQUICIATARIOS.

Es importante escuchar las experiencias de los distintos franquiciatarios para cotejar la información proporcionada por el franquiciante y, además, adquirir una mejor idea de la relación personal y de negocios que existe entre ellos. Lo ideal es entrevistarse con franquiciatarios de distintos mercados y que tengan distinta antigüedad dentro del sistema.

Todos los aspectos que se deben de tomar en cuenta antes de adquirir una franquicia son de gran importancia, ya que, en base al análisis que se desprenda de éstos, el individuo determinará si puede y esta preparado para convertirse en franquiciatario y asumir las responsabilidades que implica una franquicia, que por otro lado le estará brindando amplios beneficios.

2.4. PUNTOS VITALES PARA EL EXITO DE UNA FRANQUICIA.

El impacto que ha tenido el desarrollo de franquicias en México y la entrada de muchas de ellas extranjeras, ha preocupado a los empresarios y los ha orillado a tomar la decisión de expandir su negocio a través de ese sistema.

"En la mayoría de los casos la decisión se ha tomado sin medir las responsabilidades y consecuencias que un sistema de franquicias mal planeado implica. Hoy se enfrentan a problemas tales como el soporte y control de sus franquiciatarios, así como el desconocimiento del mercado y de la evolución del ámbito legal y financiero".¹¹

Por lo que es necesario que desde el principio se desarrolle un programa eficiente para implantar un sistema de franquicias:

- Para construir y apreciar el valor real de la marca, así como para el seguimiento de los sistemas probados se debe tener un liderazgo que gane el respeto y la confianza de los franquiciatarios, en mucho dependerá de que su staff de trabajo lleve a la realización

¹¹ Juan Huerdo Lange, NOTIFRANQUICIAS, p. 5.

annoniosa y que este equipo de dirección sea efectivo en los resultados.

Este primer punto le permitirá establecer una "Sociedad en las utilidades" sin problemas, ya que los franquiciatarios estarán conscientes de que la relación y el acatamiento será para su beneficio.

- El proceso de Planeación Estratégica, debe contemplar una expansión nacional e internacional, por lo que es muy importante trabajar junto a los franquiciatarios para ir dominando el mercado por localidades sin perder de vista a los competidores.

- El negocio y su funcionamiento se verán directamente relacionados con el perfil de los prospectos elegidos por el área comercial, una vez como franquiciatarios dependerá del área financiera ayudarlos a entender que son inversionistas independientes, pero no los únicos propietarios, por lo que es necesario el trabajo en conjunto para maximizar las utilidades y poder pensar en un crecimiento a futuro. Será responsabilidad del área de operaciones elaborar manuales y programas de entrenamiento que señale el "cómo" y el "por qué" de los sistemas, también se deberá contar con personal efectivo para dar soporte, para negociar con los franquiciatarios sus inconformidades y para instrumentar los cambios necesarios en las diferentes estructuras que componen una franquicia.

- Se debe transmitir una "cultura corporativa" que refleje la importancia de proveer un servicio sin igual al cliente, en el menor tiempo y con la mayor calidad posible para que el abrir nuevas unidades se tenga el respaldo la mejor imagen y el posesionamiento de los productos en el mercado, para ello hay que involucrar a los franquiciatarios haciéndoles ver la importancia de su papel en el crecimiento del valor de la marca.

- El franquiciante debe efectuar constantes evaluaciones de su sistema para licenciar y así poder optimizar el proceso y los costos de la franquicia.

Estos son algunos de los aspectos más relevantes que se deben considerar para la implantación de un sistema de franquicias exitoso, según el Presidente del Consejo de Administración del Centro Internacional de Franquicias, Juan Huerdo Lange.

2.5. ASPECTOS FUNDAMENTALES PARA EL EXITO DE LAS FRANQUICIAS.

Al ritmo que se acerca el siglo XXI se presentan nuevos retos para las franquicias como método de expansión de negocios. Después de ser por 25 años el sistema con mayor crecimiento de pequeñas empresas y el principal generador de fuentes de trabajo, las franquicias merecen ser estudiadas y fortalecidas para garantizar su éxito al abarcar mercados por otro cuarto de siglo. Los franquiciantes deben de reexaminar sus estrategias en relación con los franquiciatarios y analizar su organización y sus estructuras, su administración y su financiamiento.

"Numerosas empresas seleccionan este sistema como el método para expandir su negocio y posteriormente aterrizan el programa de franquicias por casualidad. Otras empresas, urgidas por desarrollar un sistema de franquicias, contratan a desarrolladores no calificados (tales como despachos de abogados, de contadores, etc.) que realizan un trabajo incompleto. Estos desarrolladores buscan la remuneración de su trabajo en lugar del éxito del franquiciante en el largo plazo. Como resultado de esto tenemos el fracaso del franquiciante y

de los franquiciatarios con pérdidas económicas significativas y desprestigio de la comunidad de franquicias." 12

Los franquiciantes actuales y los que decidan iniciarse en el sistema de franquicias, deben comprometerse a proporcionar el servicio que requieren sus franquiciatarios.

Para alcanzar el éxito como franquiciante en el año 2000 es necesario tener presentes los siguientes aspectos:

- Unidad prototipo operando eficiente y eficazmente;
- Personal de campo altamente preparado y capaz de proporcionar el apoyo requerido por los franquiciatarios;
- Recursos financieros suficientes para mantener y sostener el programa de franquicias;
- Marca con fuerza y debidamente registrada;
- Métodos de operación y de administración apropiados y probados;
- Programa de trabajo completo y fácilmente aplicable;
- Documentos legales que respalden las estrategias y las políticas de operación de la empresa;
- Demanda constante y demostrada por sus productos o servicios;
- Sistema de ubicación y localización de los puntos de venta;
- Estudio permanente de la competencia;
- Buenas relaciones con proveedores, empresas de financiamiento, asesores en bienes raíces y cualquier otra empresa de importancia para el desarrollo del negocio;
- Perfil del franquiciatario definido y estrategias de reclutamiento;

12 Hucro Lange, EXPANSION, p.170.

- Sistema de administración de franquiciatarios para apoyar el pago oportuno de regalías;
- Investigación y desarrollo permanente de nuevos productos o servicios viables en el concepto de negocio;
- Bancos de información y sistemas de comunicación con franquiciatarios, asociaciones, etc.;
- Sistemas de mercadotecnia regionales y locales enfocados a captar clientes y franquiciatarios.

Un método para evitar el fracaso es conocer el perfil de franquiciatario del futuro. Los franquiciatarios, en el mercado competitivo de hoy en día son más listos y selectivos en sus decisiones; como la franquicia ha madurado, están mejor informados por medio de artículos, seminarios, diplomados, asociaciones de franquicias, etc...

CAPITULO III

MARCO LEGAL DE LA FRANQUICIA EN

MEXICO

CAPITULO III

MARCO LEGAL DE LA FRANQUICIA EN MEXICO

3.1.LEYES Y REGLAMENTOS QUE REGULAN EL SISTEMA DE FRANQUICIAS.

Durante los últimos años se han estado integrando bloques comerciales entre varios países que exigen mejores posibilidades en materia jurídica para sus operaciones. México no es la excepción, y ha tenido que hacer uso de nuevas estrategias de reglamentación en el aspecto comercial; eliminando viejas restricciones que impedían el desarrollo del Sistema de Franquicias.

Para entender totalmente, el Sistema de Franquicias, es muy importante conocer el ámbito legal que las rige, ya que la franquicia es también producto de una relación jurídica que queda plasmada en un convenio.

Actualmente, el Marco Jurídico de la Franquicia en México lo constituyen las siguientes disposiciones:

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, artículos 25 y 28.
- Ley de Fomento y Protección a la Propiedad Industrial, artículos 136 al 142.
- Ley Federal de Derechos de Autor.
- Código de Comercio.
- Ley General de Sociedades Mercantiles.
- Código Civil.

- Legislación Fiscal(Ley del Impuesto Sobre la Renta).
- Ley Federal del Trabajo.
- Ley Sobre el Control y Registro de la Transferencia de la Tecnología y el Uso y Explotación de Patentes y Marcas.
- Ley Federal de Competencia Económica, artículo 10.

Con el Reglamento de la Ley de Transferencia de la Tecnología, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 9 de Enero de 1990, se lograron dos objetivos muy importantes: se definió por primera vez en México el término "Franquicia" y se establecieron una serie de excepciones a lo previsto en la Ley de Tecnología en cuanto a la negativa de registro de un Contrato.

También con la Ley de Fomento y Protección a la Propiedad Industrial, publicada el 27 de Junio de 1991 en el Diario Oficial de la Federación, se lograron objetivos importantes como: establecer las bases para que las actividades industriales y comerciales del país tengan un sistema permanente de perfeccionamiento, en cuanto a sus procesos y productos. Proteger la Propiedad Industrial y prevenir los actos que atenten contra ésta, o que constituyan competencia desleal relacionada con la misma, estableciendo las sanciones y penas respecto de ellos.

Como se observa el Marco Jurídico que regula el Sistema de Franquicias, se ha establecido con la finalidad de proteger y regular las actividades y aspectos que se involucran en éste sistema.

3.2. EL CONTRATO EN EL SISTEMA DE FRANQUICIAS.

La relación entre Franquiciante y Franquiciatario se plasma en un Contrato que se denomina, Contrato de Franquicia. En él se establecen de forma detallada las obligaciones y derechos de las partes, y se definen con claridad las reglas a las que ambas partes se someten y que, son muy diferentes a las previstas en otros tipos de contratos.

El cumplimiento exacto del contrato, es para el franquiciante, la garantía de que se preservará el buen nombre y éxito de la Franquicia. Un contrato impreciso, incompleto o simplemente deficiente puede ser la primera razón para el deterioro de la relación entre franquiciante y franquiciatario y, en consecuencia de su fracaso y conclusión.

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 a que estará resuelto a exigir de éstos últimos con el propósito de cumplir dos objetivos fundamentales: obtener la retribución justa por la licencia de su Marca y la transferencia de su tecnología y la adecuada protección y mejoramiento de su "sistema", que incluye a sus marcas y el know-how, que constituyen la columna vertebral de la Franquicia.

Por su parte el Franquiciatario, se obliga al pago de una regalía y al estricto apego a todos y cada uno de los estándares y requisitos impuestos por el franquiciante. Para conocer un poco

más del contrato de franquicia, "a continuación se muestra un índice de un contrato de franquicia": 13

INDICE DE UN CONTRATO DE FRANQUICIA

Considerados.

Objeto, Licencia del sistema.

Plazo o vigencia del contrato.

Obligaciones del Franquiciante.

Contraprestación, Pago de regalías.

Operaciones del negocio franquiciado.

Marcas.

Manuales de procedimientos.

Información confidencial.

Publicidad.

Contabilidad y archivos.

Seguros.

Transmisiones y gravámenes.

Obligaciones en caso de terminación o vencimiento.

No Competencia.

13 Enrique González Calvillo, FRANQUICIAS: LA REVOLUCION DE LOS 90, p. 75

Impuestos y permisos.

Independencia de los controles e indemnización.

Autorizaciones, notificaciones, renunciaciones, recursos acumulativos.

Fuerza mayor.

Integridad del contrato.

Modificaciones, encabezados.

Ley aplicable, jurisdicción.

Registros.

En seguida se comentan algunos de los aspectos más importantes que constituyen un índice de contrato de franquicias.

OBJETO DEL CONTRATO (LICENCIA DEL SISTEMA).

En las franquicias de formato de negocio, el franquiciante le entrega al franquiciatario la licencia de su "sistema". El sistema incluye los dos elementos más importantes de la franquicia: la Marca o nombre comercial y los conocimientos o Know-how, que permite la operación eficaz y homogénea de todos y cada uno de los negocios franquiciados.

CONTRAPRESTACION (PAGO DE REGALIAS).

"El pago de regalías es generalmente un porcentaje de las ventas brutas del negocio franquiciado y se cobra por haber uso de la Marca y la 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." 14

Dicho porcentaje varía de franquicia en franquicia y no hay uno en particular que se considere como el más justo o el más adecuado.

El porcentaje 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. Como podemos observar cada franquiciante determina las contraprestaciones a partir de sus propios juicios.

PLAZO O VIGENCIA DEL CONTRATO.

No todos los contratos de franquicia tienen que prever un período de vigencia similar. A pesar de ello, la mayor parte de los contratos de franquicia en México prevén una duración de 10 años.

Esto se debe, no solo a un período considerado por las compañías de franquicias como aceptable, sino que ha sido el máximo permisible de acuerdo con lo previsto por la Ley de Transferencia de Tecnología.

14 Asociación Mexicana de Franquicias, ENTREPRENEUR, p. 38

INFORMACION CONFIDENCIAL.

Sin duda, el valor de la información y conocimientos que el franquiciante pone a disposición del franquiciatario es quizá tan importante o, en algunos casos, aún más importante que la marca o nombre comercial que se le otorga. Así pues, en el caso de las franquicias, es de gran importancia la obligación que asume el franquiciatario de no divulgar a terceros la información que se le confiere y de mantenerla confidencial, no sólo durante la vigencia del contrato sino inclusive después de la fecha de su terminación.

FONDO PARA LA 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 a nivel corporativo se realicen; por lo general se crea un fondo común, pues este pago no es una fuente de ingresos directa para el franquiciante. Cabe mencionar que algunos franquiciatarios no pagan publicidad a los franquiciantes, ya que ellos mismos hacen de forma individual su publicidad con aprobación del franquiciante.

OBLIGACIONES EN CASO DE TERMINACION O VENCIMIENTO (ACUERDOS DE "NO COMPETIR").

Con la llegada de las Franquicias a México, se presentaron algunos problemas en la puesta en marcha de acuerdos de "no competir". Quizá el más importante de ellos es el que representa lo dispuesto en el artículo 5o. en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos,

De acuerdo con dicho precepto, constituye una garantía individual el derecho de ejercer cualquier actividad, siempre y cuando ésta sea lícita. El acuerdo de no competir representa, como es obvio, una restricción a esa garantía individual.

"La solución que se ha propuesto para el cumplimiento y ejecución de los acuerdos de no competencia previstos en este tipo de contratos ha sido mediante el establecimiento de penas convencionales". 15

El franquiciatario podrá o no verse obligado a cumplir su obligación de no competir con su franquiciante, pero no hay duda de que, si las partes pactan una pena convencional en caso de incumplimiento, el franquiciante tiene todo el derecho de ejecutársela al franquiciatario competidor.

PROVEDURIA DEL PRODUCTO DE VENTA.

En muchos casos, la compañía 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.

15 Calvillo, op. cit., p. 79

MONTO INICIAL DE INVERSION.

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 vastos y variables; mucho depende del tamaño del punto de venta o del tipo de inmobiliario y equipo necesarios.

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

Estos son algunos aspectos que en todo contrato de franquicias deben quedar bien establecidos y claros para ambas partes; así como los derechos y obligaciones que tendrán que ser cumplidos por franquiciantes y franquiciatarios y que más adelante se mencionan.

Como cualquier contrato deberá también especificarse:

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

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

En el contrato también se deben establecer penas convencionales que se refieren a:

- Restricciones en cuanto a ocupación de otros giros.
- Atentar contra manuales y sus descripciones.
- Retraso o demora en el pago de regalías.

Los Contratos de Franquicias, independientemente del giro, están sujetos a las disposiciones sobre contratos contenidos en la legislación civil.

3.2.1. OBLIGACIONES Y DERECHOS DEL FRANQUICIANTE.

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

Las obligaciones básicas del franquiciante deben de incluir:

- Otorgamiento del uso de Marca.
- Entrenamiento en el uso y elaboración de los productos y servicios.
- Capacitación y entrenamiento para el personal del franquiciatario.
- Entrenamiento para la operación del negocio.
- Apoyo en el inicio de las operaciones.
- Apoyo en el establecimiento e instalaciones.
- Proveer de los manuales de operación.
- Definición de los sistemas financieros.
- Asistencia en los problemas de localización.

- Inspeccionar y evaluar periódicamente la operación del restaurante.
- Mercadotecnia y publicidad.

Estas son algunas de las obligaciones a que se compromete el franquiciante a cumplir, por medio del contrato de franquicia y que pueden variar de acuerdo a lo que pacten o acuerden el franquiciante y el franquiciatario de cada sistema de franquicias.

3.2.2. OBLIGACIONES Y DERECHOS DEL FRANQUICIATARIO.

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

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

Las obligaciones a que se sujeta el franquiciante, varían de acuerdo a lo que se pacta en cada contrato de franquicias y que acuerdan por ambas partes.

Es decir que ningún contrato de franquicias debe contener las mismas obligaciones para las dos partes, ya que cada franquicia se establece bajo condiciones específicas y diferentes a las demás.

3.3. PROCEDIMIENTO GENERAL PARA LA VENTA DE UNA FRANQUICIA.

El procedimiento general que se realiza para la venta de una franquicia tiene cuatro momentos principales:

- 1.- Comunicado promocional.
- 2.- Comunicado inicial.
- 3.- Carta de intención.
- 4.- Contrato.

COMUNICADO PROMOCIONAL.

El comunicado promocional, como su nombre lo indica es información referente a la empresa con el fin de promocionarla. Esto incluye a grandes rasgos lo siguiente:

- a) La Franquicia y su predecesora: en este rubro se menciona el año en que se formó la empresa, su giro y en general su historia hasta el inicio de la venta de franquicias.
- b) Experiencia del negocio.
- c) Operaciones generales: se explica la forma en que se operará, sus políticas, estándares y la forma de obtención de licencias y permisos que se requieren.

d) Descripción de la franquicia: expone la marca registrada, el nombre comercial y el objeto de la franquicia.

e) Costo de la franquicia y pagos iniciales.

f) Regalías: indica el porcentaje a pagar sobre ingresos brutos o ingresos netos.

g) Inversión inicial: se muestra la inversión en adición a la cuota de franquicia que constituirá la inversión inicial del franquiciatario, tales como:

- Remodelación.

- Equipo.

- Productos.

- Depósitos (renta, seguridad, etc.).

- Seguros (responsabilidad civil, incendio, robo, etc.).

- Constitución.

- Publicidad, material promocional.

- Licencias.

- Capital de trabajo.

h) Obligaciones del franquiciatario de comprar a proveedores oficiales, excepto el material publicitario y promocional.

i) Obligaciones del franquiciatario de comprar en conformidad con las especificaciones de la empresa franquiciadora o de sus fuentes de suministro autorizados.

j) Arreglos financieros: si la empresa franquiciadora, proporciona o no soporte alguno.

k) **Obligaciones del franquiciante:** se especifican los servicios que éste dará a sus franquiciatarios, tales como:

- Programas de entrenamiento y capacitación.
- Originales de material publicitario para inicio y asesoría de programas.
- Supervisión directa de las franquicias.
- Análisis de zona.
- Tiempo entre la firma del contrato y la apertura, entre otros.

l) **Territorio o área exclusiva:** se indica el área geográfica precisa para cada franquiciatario.

m) **Marca (s):** marcas de servicio, logotipos y símbolos comerciales. Se autoriza la utilización de éstos solamente para lo relacionado con la franquicia.

o) **Obligación del franquiciatario de participación y/o obligación en la operación de la franquicia.**

p) **Obligaciones del franquiciatario de arrendamiento.**

q) **Restricciones en bienes o servicios ofrecidos por el franquiciatario.**

r) **Duración del contrato.**

s) **Publicidad con figuras públicas.**

t) **Proyecciones financieras profonna.**

u) **Información relativa a otras franquicias del sistema.**

COMUNICADO INICIAL.

El comunicado inicial es un documento que se presenta al posible franquiciatario, es decir, a la persona interesada en la compra de la franquicia. Este documento incluye todos los aspectos del comunicado promocional pero explicado detalladamente.

CARTA DE INTENCION.

En la carta de intención se resumen los principales términos y condiciones de una transacción convenida entre franquiciante y franquiciatario.

Se especifica que el convenio se constituyó en conformidad con las leyes mexicanas, el número de notario, número de escritura, representante, domicilio del franquiciante y del franquiciatario.

Este documento refleja la sujeción a las condiciones establecidas que finalmente se reflejarán en el contrato, en el cual, las partes manifestarán su acuerdo en llevarlas a cabo.

En este momento ya hay un desembolso de dinero por parte del franquiciatario, con el objeto de que el territorio le sea respetado.

CONTRATO.

El contrato, es el acuerdo celebrado entre dos o más personas, por el cual, éstas se conceden derechos o contraen obligaciones.

El contrato contiene declaraciones y cláusulas como:

- Concesión de uso exclusivo de marca.

- Asistencia técnica.
- Costo de la franquicia y pagos.
- Confidencialidad.
- Responsabilidad por la invasión de derechos.
- Regalías.
- Causas de rescisión.
- Varios como:

Vigencia,

Gastos,

Arrendamiento,

Jurisdicción y derecho aplicables,

Registro,

Avisos,

Títulos de Cláusulas, etc.

Cabe mencionar, que las cláusulas contenidas en el contrato de franquicias, dependen y varían según lo acuerden los franquiciantes y franquiciatarios.

CAPITULO IV

CONVENIENTES E INCONVENIENTES

DE UN SISTEMA DE FRANQUICIAS

CAPITULO IV

CONVENIENTES E INCONVENIENTES DE UN SISTEMA DE FRANQUICIAS.

Es muy importante, que los empresarios e inversionistas que deseen incursionar en el Sistema de Franquicias, hagan un análisis cuidadoso de las ventajas y posibles desventajas que éstas ofrecen.

Es necesario poder aquilatar las ventajas y desventajas que la franquicia puede ofrecer, ya que el negocio puede verse premiado por el éxito o derrotado por una decisión.

A continuación se hace un análisis de algunas posibles ventajas y desventajas que pudiera presentar una franquicia.

4.1. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL SISTEMA DE FRANQUICIAS PARA EL FRANQUICIANTE.

VENTAJAS.

1.- Fortalecimiento y preservación de la Marca.

A través del Sistema de Franquicias se toma más fácil procurar y mantener un concepto de marca, a fin de reforzar la imagen de la empresa en el plano institucional y establecer una

perfecta identidad entre producto y punto de venta; así como el compromiso de dicha marca y de sus dueños, con la calidad y el servicio.

2.- Baja inversión de capital.

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

3.- Mayor eficiencia.

Con la franquicia, encontramos que la operación se facilita y aumenta la eficiencia en la medida en la que se delega la minuciosa y absorbente operación diaria de los negocios franquiciados en un "hombre de negocios", que además de contar con la capacitación y los procedimientos adecuados, cuenta con la motivación de ser su propio jefe.

De ese modo los recursos gerenciales del franquiciante pueden ser canalizados de forma más eficiente en la producción y desarrollo del producto o servicio.

4.- Desarrollo del mercado.

Los costos de apertura de nuevas tiendas se incrementan desmesuradamente cuando se trata de mercados remotos. Las distancias, así como las diferencias culturales y de consumo, encarecen y dificultan la expansión en zonas geográficas distantes del centro de operación. De la misma forma, el mantenimiento adecuado y la operación en estos mercados lejanos se dificulta, inclusive en países desarrollados.

Así, encontramos que la operación en mercados distantes y el consiguiente desarrollo de un concepto en dichos mercados debe facilitarse y agilizarse a través de las franquicias, debido al esfuerzo de desarrolladores (inversionistas) y promotores a nivel regional.

5.- Atractivo del negocio.

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

6.- Agilidad y rapidez en la expansión.

El Sistema de Franquicias le permite al empresario que las otorga (franquiciante), trasladar al franquiciatario la responsabilidad de aportar el capital y la fuerza laboral necesaria para la instalación y operación de cada nuevo punto de venta. Con ello el franquiciante amplía la "cobertura" o penetración de sus productos o servicios en uno o más territorios, en una forma ágil.

7.- Mayores gastos publicitarios y mayor difusión.

La comunicación con los mercados es necesaria para educar al consumidor, hablarle de los beneficios de nuestro producto y finalmente, motivarlo para que visite nuestro negocio. La única forma de poder absorber gastos de esta naturaleza es en equipo, repartiendo la carga y además, justificando más los esfuerzos dentro de un territorio, lo cual genera mayor economía.

8.- Regalías.

Las franquicias permiten al franquiciante, obtener un beneficio económico proporcional a las ventas de cada franquicia otorgada a los franquiciatarios que podrá ser utilizado para diversos aspectos que mejoren el negocio.

DESVENTAJAS.

Las desventajas que pudieran existir dependen de las políticas establecidas por la empresa y de algunas otras circunstancias como:

1.- "Sociedad" con los Franquiciatarios.

En algunos negocios operados por este sistema el franquiciante tiene los derechos sobre la marca, más no posee físicamente el canal de distribución. En tanto que el punto de venta es

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

propiedad del franquiciatario, esta condición básica puede generar problemas de indisciplina, causando divergencias operacionales.

2.- Control y Gerencia.

Ocurre comúnmente después de algún tiempo un sentimiento de independencia por parte de los franquiciatarios, especialmente cuando el franquiciante es considerado poco ético o incompetente. Esto puede traer algunos problemas como:

- Presión por parte de los franquiciatarios para alterar los métodos de operación.
- Resistencia en cuanto a continuar cumpliendo con los honorarios o regalías.
- Rompimiento del espíritu de equipo, lealtad y confianza.

"Para el sistema es importante que el franquiciante desarrolle prácticas de motivación para mejorar las relaciones con sus franquiciatarios, de la misma forma que las empresas desarrollan este tipo de programas internos para sus gerentes. Más es importante, señalar que los franquiciatarios no son empleados sino inversionistas que han creído en una marca o empresa y por lo tanto necesitan estar informados y recibir atenciones que normalmente no se les hacen a empleados". 16

16 Raab Steven S., FRANQUICIAS: VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE SU VENTA, p.23.

3.- Rentabilidad y utilidad.

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

4.- Flujo de caja.

Es falso que el Sistema de Franquicias requiere de poco capital inicial. La implementación de la tienda piloto; el desarrollo del paquete de servicios; la confección de los manuales; el personal empleado para el mantenimiento de los servicios; así como el reclutamiento y entrenamiento de los franquiciatarios, son puntos muy importantes que deben ser tomados en cuenta. Son gastos que ocurren antes de los dos primeros pagos de regalías sobre las ventas normalmente y por supuesto el franquiciante debe prevenirlos y prepararse para que no le resulte tan complicado.

5.- Reducción de independencia.

La relación existente entre el franquiciante y el franquiciatario, se tiene que ver a largo plazo, y en un esquema de poca independencia por parte del franquiciante, que tendrá que continuar apoyando, generando ideas de éxito y motivando al franquiciatario para así justificar su

participación permanente en el negocio. Además de considerar el efecto que sus decisiones tendrán en sus actuales y futuros franquiciatarios.

4.2. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL SISTEMA DE FRANQUICIAS PARA EL FRANQUICIATARIO.

VENTAJAS.

1.- Concepto exitoso.

Por más seguro que esté un empresario de tener la idea de que el consumidor y su comportamiento lo harán millonario, a veces es difícil de predecir. En el caso de una franquicia, el franquiciatario compra un concepto de éxito comprobado. El franquiciante serio debe mantener el interés de corregir y adaptar constantemente el sistema para que, así, conserve su vigencia y redituabilidad.

2.- Marca y productos reconocidos.

Una franquicia le aporta al franquiciatario el derecho de uso de una marca o nombre comercial reconocidos en el mercado. De alguna forma, el franquiciatario adquiere la cartera de clientes que ya se identifican con dicha marca y con la reputación de los servicios que presta. Asimismo, el servicio o producto goza de un buen nivel de aceptación que un negocio independiente requeriría de años para alcanzar.

3.- Rápida instalación de un negocio completo.

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

"Se habla de un negocio completo, ya que cuando se está ante una franquicia de formato de negocios, se está ante un negocio que debe operarse de acuerdo y con estricto apego a un sistema, en donde el riguroso cumplimiento de los manuales operativos se refiere a todos los aspectos de la conducción del negocio". 17

4.- Economías de escala.

La capacidad de comprar los insumos del negocio en condiciones preferenciales es otra de las ventajas de la franquicia. Se puede comprar sin importar los volúmenes, con descuentos por el simple hecho de que el pedido que se le haga a los proveedores es considerado por éstos como una compra global.

5.- Asistencia profesional y apoyo constante.

Este apoyo generalmente incluye estudios de mercado, selección y negociaciones para la compra del local, instalación de la tienda, promoción el día de la apertura, procedimientos contables, apoyo operativo proactivo, además de una continua investigación y desarrollo de

17 Calvillo, op, cit., p. 126

nuevos productos, servicios y técnicas de promoción, operación y desarrollo.

6.- Reducción de riesgos.

La operación de un sistema de franquicias presupone que los problemas operacionales son observados en un laboratorio de pruebas (unidad piloto) de propiedad del franquiciante. Esto significa que los problemas de operación deben ser identificados y eliminados.

7.- Manual de operaciones.

Además del entrenamiento inicial, el franquiciatario recibe un manual que le indicará al punto en todos los detalles diarios y que prevén los procedimientos para los casos considerados no comunes.

8.- Soporte motivacional.

La esencia de un negocio organizado por el sistema de franquicias y la relación entre el franquiciante y el franquiciatario hacen que el negocio sea bueno y esto es por ambas partes, porque también el éxito del franquiciante depende exclusivamente del éxito del franquiciatario.

Esto garantiza al franquiciatario el apoyo y la ayuda en cualquier área que se le presenten dificultades.

DESVENTAJAS.

En el Sistema de Franquicias, también hay inconvenientes y saber evaluarlos es de suma importancia para los franquiciatarios.

1.- Peca independencia.

La principal desventaja del sistema de franquicias, desde el punto de vista del franquiciatario, es la pérdida de su independencia, resultante de todas las políticas, los estándares operativos y de manejo general del negocio franquiciado.

La compra supervisada de los insumos del negocio, equipos, los controles en la selección, localización y decoración de la unidad y de los estándares en todas las demás directrices del negocio, y que son en realidad, los conceptos que conforman la tecnología o know-how por los que el franquiciatario paga una regalía, suelen convertirse en una "atadura" para el franquiciatario.

2.- Pagos al franquiciante.

El franquiciante ejerce el derecho de cobrarles a sus franquiciatarios una cuota inicial que se paga a la firma del contrato de franquicia y otras llamadas regalías que se determinan a partir de un porcentaje de los ingresos brutos (ventas) del negocio.

Desde el punto de vista simplista en comparación con un negocio no franquiciado, los pagos inicial y las regalías pueden parecer excesivos en la mente del franquiciatario.

3.- Riesgo asociado con el desempeño del franquiciante.

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

4.- Limitantes en cuanto a las compras o ventas del negocio.

Son pocos los ejemplos de franquicias en donde se prevén limitaciones para las ventas de las franquicias; generalmente se refieren a la compra o contratación del producto o servicio.

Cuando esto sucede, se debe considerar que el franquiciante lo que pretende es estandarizar la operación de los franquiciatarios, así como preservar la calidad de los productos o servicios que vende el franquiciatario.

4.3. APOYOS Y FACILIDADES PARA LAS FRANQUICIAS.

En la actualidad, se ha observado que el desarrollo de franquicias ha sido más pausado; sin embargo, en México ya se cuenta con la infraestructura de apoyo necesaria para quienes deseen importar una franquicia, como para quienes están contemplando convertir su negocio en este formato y hasta exportar su concepto. Estas facilidades se refieren a lo siguiente:

ASESORIA:

Existen en México firmas importantes de consultoría cuya labor 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.

FINANCIAMIENTO:

Aunque no existan los planes y productos financieros con la amplitud y el costo que se requieren, son cada vez mayores los apoyos crediticios que existen para las franquicias. Cabe destacar la participación de BANCOMER, el único banco que ha creado una Gerencia de Franquicias en la que exclusivamente se atiende a este sector. Asimismo, el Banco Nacional de Comercio Interior (BNCI), Nacional Financiera (NAFIN), el Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT) y el Fondo para el Desarrollo Comercial (FIDEC), también otorgan a las franquicias una atención en lo que a financiamiento se refiere.

Además, la banca de primer piso proporciona todo tipo de créditos a los franquiciantes y franquiciatarios como a cualquier empresa o usuario de sus servicios.

APOYOS GUBERNAMENTALES:

El Gobierno Federal, consciente de la importancia que tienen las franquicias en el cumplimiento de las metas macroeconómicas del país, ha sido siempre un decidido impulsor a las mismas.

De hecho, la Dirección General de Comercio Interior desarrolla una labor 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 representaron en dichas misiones sus distintos conceptos de negocios".¹⁸

Dirección General de Desarrollo Tecnológico, hoy Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI), quien estuvo presente apoyando a Franquicias mexicanas en su participación en exposiciones y foros internacionales, así como la asesoría prestada para que los futuros franquiciatarios hayan podido confirmar la situación de Propiedad de Marca de sus distintas franquicias en el mercado.

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 apoyando los mensajes publicitarios que se han desarrollado y empleado para acelerar el crecimiento del mercado.

SECTOR EDUCATIVO:

Cuando se desarrolla una actividad nueva es importante obtener la mayor información y formación posible. Así pues, prestigiasdas universidades del país han participado en la organización e impartición de cursos, seminarios y diplomados dirigidos a formar

¹⁸ Gallastegui Armellé, Juan M., ENTREPRENEUR, p. 48.

profesionales en franquicias.

Podemos mencionar al Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey como el pionero de esta materia, seguido por la Universidad Iberoamericana, el ITAM, la Universidad Nacional Autónoma de México y la Universidad Anáhuac; esta última conjuntamente con la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF) desarrolla actualmente un interesante programa denominado PROCEF (Programa de Certificación de Ejecutivos de Franquicias), que permite que los individuos se capaciten en los aspectos más importantes a cubrir de la operación de un Sistema de Franquicias, al mismo tiempo que resuelven e intercambian puntos de vista con profesionales en la materia.

FERIAS Y EXPOSICIONES:

En lo que se refiere a este aspecto, se han desarrollado diversas ferias y exposiciones tanto a nivel nacional como a nivel internacional, en las que los franquiciantes mexicanos han contado con el apoyo de BANCOMEXT para financiar su participación.

Como puede verse, el sector de Franquicias se ha desarrollado en México en proporciones nunca imaginadas, desarrollándose conjuntamente con esquemas de apoyo y facilidades que hacen hoy mucho más fácil el que un empresario participe en el apasionante mundo de las franquicias.

CAPITULO V

CASO PRACTICO

COMPARACION ENTRE EL SISTEMA

DE FRANQUICIAS DE McDonald's

Y FLASH TACO

CASO PRACTICO

COMPARACION DEL SISTEMA DE FRANQUICIAS DE Mc Donald's Y FLASH TACO.

Operar como parte de una cadena de unidades franquiciadas no exime a ningún franquiciatario, ni mucho menos a los franquiciantes de las cargas extra de trabajo, de los riesgos de una mala administración, ni de los errores de cálculo en la estimación de la demanda, la selección del sitio adecuado o el peso de la competencia. Y ahora con la crisis económica como escenario central, se han puesto en evidencia las múltiples fallas que han echado por la borda la esperanza y a veces el capital, de franquiciantes y franquiciatarios. O podrían echarla, si no se procede a una suerte de auto crítica a la vez individual y colectiva para corregir los desaciertos que en cada caso han complicado o aniquilado los proyectos de desarrollo de una u otra franquicia.

Así franquicias como FLASH TACO, atraviesan diversas dificultades en relación con sus franquiciatarios, no necesariamente por causa de agravios, sino por malentendidos de origen y organización o errores tan fundamentales como haber elegido mal la franquicia adquirida.

En el presente trabajo, se hace una comparación del sistema de franquicias de McDONALD'S empresa de gran éxito norteamericana y el sistema de franquicias de FLASH TACO empresa mexicana aún muy joven y en proceso de crecimiento;

con el objeto de mostrar, como están organizadas y de qué depende principalmente el buen funcionamiento, crecimiento y éxito del sistema de franquicias.

SISTEMA DE FRANQUICIAS DE McDONALD'S.

La creación de McDonald's data de 1955, cuando Ray Kroc inauguró su primer restaurante en Des Plaines Illinois.

Hoy en día McDonald's cuenta con 15,500, restaurantes repartidos en el mundo entero.

McDonald's es una sociedad de franquicia cuyos franquiciatarios juegan un papel primordial en el éxito de la empresa.

Su filosofía ha permanecido invariable hasta la fecha. Su experiencia en el reclutamiento, de la selección y la información de franquiciatarios calificados, así como la relación de mutua confianza que mantienen con cada uno de ellos, han sido factores determinantes en su crecimiento.

Se está constantemente seleccionando un número ilimitado de franquiciatarios competentes para que se conviertan en miembros activos de la familia McDonald's.

McDonald's se caracteriza porque sus programas de entrenamiento y de apoyo son incomparables en el mundo de las franquicias.

REQUISITOS QUE DEBEN REUNIR SUS FRANQUICIATARIOS.

- 1.- Espíritu empresarial y fuerte deseo de tener éxito.
- 2.- Unos sólidos antecedentes comerciales con especial énfasis en su actitud tanto para tratar con gente como para la administración financiera.
- 3.- El estar dispuesto a dedicar tiempo completo y sus mejores esfuerzos a las operaciones cotidianas del restaurante como un propietario-operador que trabaja en su propio local.
- 4.- El estar dispuesto eventualmente a cambiar de residencia cuando surja una oportunidad de un restaurante.
- 5.- Participar en un programa de entrenamiento y evaluación que puede durar nueve meses o más si no lo hace tiempo completo.
- 6.- La capacidad de renir los requisitos financieros que se detalla en la información proporcionada.

VENTAJAS QUE TIENE UN FRANQUICIATARIO DE McDONALD'S.

Ser franquiciatario de McDonald's le ofrece muchas ventajas, desde el entrenamiento y apoyo de una organización sólida, hasta la oportunidad de ser propietario de un próspero negocio de reconocido éxito.

Básicamente lo que recibe un franquiciatario es lo siguiente:

* La posibilidad de ser dueño de su propio negocio y la satisfacción que conlleva el ser responsable de su propio éxito. Aunque con la forma única de entrenamiento y apoyo de McDonald's se está en el negocio por sí mismo pero no sólo.

* Los instrumentos que le ayudarán a tener éxito en su negocio:

Apoyo local y nacional en las áreas de operaciones, compras, equipo, entrenamiento, publicidad, marketing, bienes raíces, y construcción.

* El placer que brinda el trabajar con la gente, desde el equipo de su restaurante hasta sus clientes y la comunidad donde se ubica su restaurante.

* La oportunidad de contribuir al éxito de McDonald's. Los Sandwiches Big Mac, Filet-O-Fish y Egg McMuffin han sido desarrollados, todos ellos, a partir de ideas generadas por franquiciatarios.

* Satisfacción personal, como empresario individual y como miembro de la conocida organización mundial de McDonald's.

* Crecimiento personal y conocimientos comerciales como resultados del extenso entrenamiento en McDonald's y su experiencia como propietario - operador.

La cooperativa de franquiciatarios de McDonald's ofrece un foro nacional para el intercambio de ideas entre la compañía y sus franquiciatarios.

Como franquiciatario debe usted estar de acuerdo en trabajar dentro del sistema McDonald's.

ACUERDOS CON McDONALD'S.

El contrato de franquicias le permite operar un restaurante específico de McDonald's durante un periodo máximo de 20 años de acuerdo a sus normas.

McDonald's sitúa, promueve y construye el restaurante basándose en un plan nacional de marketing. Por ello, conserva la propiedad del terreno e inmueble.

El restaurante lo equipa el franquiciatario, invirtiendo en el equipo de cocina, luces, rótulos, asientos y decoración (aunque nada de este equipo se le compra a la compañía, debe cumplir con las especificaciones de McDonald's).

Para mantener la uniformidad, los franquiciatarios deben usar los siguientes lineamientos de McDonald's:

- Las fórmulas y especificaciones para el menú.
- Los métodos de operación, control de inventario, marketing, administración y contabilidad.
- Las marcas registradas y marcas de servicio.
- Los conceptos de diseño de restaurantes, rótulos y la disposición del equipo.

Como franquiciatario usted explota la franquicia de acuerdo con las normas de C. S. L. y V. de McDonald's (Calidad, Servicio, Limpieza y Valor).

Además el franquiciatario aporta un porcentaje específico de las ventas brutas para los gastos de marketing, incluyendo publicidad nacional y local, promociones y relaciones públicas.

La administración y las decisiones a nivel de publicidad nacional se toman por la cooperativa de franquiciatarios, de la que todos los franquiciatarios forman parte.

Sus pagos a McDonald's son:

- Una aportación inicial por cuota de franquicia y depósito de garantía.
- Un porcentaje mensual de las ventas del restaurante.

INSTALACION DE UN RESTAURANTE McDONALD'S.

La corporación McDonald's emplea como personal, expertos en bienes raíces, recursos humanos, arquitectura, ingeniería, equipamiento y compras, cuyos objetivos son asegurar que McDonald's se mantiene, no solamente competitivo, sino también como uno de los líderes en la industria alimentaria.

McDonald's logra a través de todo este personal, que las instalaciones de todos y cada uno de sus restaurantes sea la correcta y se mantenga dentro de las características de su concepto y su imagen.

Al seleccionar un local, el personal del departamento inmobiliario de la compañía evalúa el desarrollo global del mercado, la población, el tráfico, el tamaño y el costo del local, así como el nivel de equilibrio financiero según las ventas.

El personal de arquitectura, construcción e ingeniería se aseguran de que los restaurantes de McDonald's estén entre los más avanzados tecnológicamente y sean los más

eficientes de la industria de restaurantes de servicio rápido. Además ellos desarrollan una variedad de diseños para adaptarse a las necesidades específicas del mercado.

Los ingenieros de equipo diseñan, desarrollan y prueban nuevos y mejores equipos de restaurantes. De su trabajo han resultado muchas innovaciones que economizan mano de obra y que producen un mejor rendimiento incluyendo la primera computadora de papas fritas del mundo (French Fry Computer), equipo automatizado de cocina y de los sistemas computarizados de pedidos.

El departamento de compras trabaja con ciertos proveedores y distribuidores independientes en el mundo entero para asegurar que la comida, los productos de papel, equipo y otros suministros cumplan con las altas especificaciones y normas de control de calidad de McDonald's al menor costo posible. Para poder mantener su objetivo de satisfacer, ante todo, las necesidades de los franquiciatarios, McDonald's no les vende estos productos. Los restaurantes de la compañía compran a los mismos proveedores independientes. En realidad McDonald's no vende a sus franquiciatarios ningún producto ni equipo. Sin embargo, una empresa distribuidora facilita todos los productos que el restaurante necesita una vez montado, todo esto ha sido aprobado por McDonald's.

El departamento de recursos humanos aconseja a los franquiciatarios sobre las diversas modalidades existentes de contratación en la actualidad y le informa sobre la política social de la compañía.

El entrenamiento de empleados constituye una alta prioridad en McDonald's porque el éxito de la compañía depende tanto del personal con plena dedicación y bien entrenado, como de la práctica de operaciones uniformes en todos los restaurantes. Un compromiso hacia un entrenamiento actualizado y continuo del negocio constituye una parte fundamental del objetivo de McDonald's Corporation.

Además, le facilita programas extensos y continuos para su uso en el entrenamiento de sus gerentes y sus empleados.

Dándole este amplio entrenamiento, McDonald's le ayuda a asegurar las normas de Calidad, Servicio, Limpieza y Valor.

Estas normas a su vez, le aseguran al franquiciatario un restaurante donde sus clientes volverán gustosos.

Los programas de entrenamiento para el personal incluyen clases, videos, manuales y materiales programados. El objetivo de McDonald's es tener el personal mejor entrenado de todos los restaurantes de todos los lugares y clases.

McDonald's dedica mucho tiempo e importantes recursos económicos a su avanzado programa de entrenamiento y evaluación. Este amplio programa está diseñado para entrenarle de todos los aspectos de las operaciones de su restaurante y para ayudar a McDonald's a evaluar su potencial como franquiciatario.

Un programa típico para franquiciatario de entrenamiento supone unas 40 horas a la semana durante 9 meses. El programa esta estructurado en varias fases.

La mayor parte del entrenamiento tendrá lugar en un restaurante McDonald's lo más cerca posible a su domicilio. Además hay cuatro cursos teóricos de clases distribuidos a lo largo del programa de entrenamiento. Los tres primeros, que son de una semana de duración cada uno tendrán lugar en el país o en Estados Unidos. El cuarto de dos semanas de duración, se realizará en la Hamburger University, una sofisticada instalación de entrenamiento situada en la sede de la compañía en Oak Brook Illinois, E.U. Su programa completo de entrenamiento incluirá otros seminarios, conferencias y sesiones particulares con personal de la compañía. Aunque McDonald's no le reembolsa ni los gastos ni el tiempo que emplea al franquiciatario en su entrenamiento, sí paga el costo de los materiales de entrenamiento y los gastos de profesores y entrenadores.

Durante el entrenamiento, tanto usted como McDonald's tienen derecho a cambiar de opinión sobre su participación por cualquier razón.

McDonald's sólo le considera válido para una franquicia cuando haya terminado con éxito su entrenamiento completo.

MARKETING.

La publicidad de McDonald's, que ha ganado varios premios, llega a todo el mundo. Para mejorar continuamente su posición como líder, McDonald's y sus franquiciatarios gastan cada año miles de millones de dólares en promocionar sus restaurantes. En realidad, se

requiere que los franquiciatarios y los restaurantes de la compañía gasten anualmente un mínimo del 4% de las ventas brutas en la publicidad y promoción del negocio.

Pocas personas se dan cuenta que aunque el personal de McDonald's Corporation es responsable de crear muchos materiales de publicidad (los anuncios de televisión, anuncios impresos, los materiales sobre promociones en los restaurantes, etc.), son los franquiciatarios mismos quienes deciden cómo se deben usar mejor estos materiales.

Los franquiciatarios trabajan con agencias locales para poner sus anuncios y, en algunos casos, producen sus propios materiales creativos, siendo cada uno responsable del marketing local.

McDonald's y sus franquiciatarios son el anunciante más grande del mundo de una sola marca. El poder de compra del fondo común ha ayudado a McDonald's a crear una imagen mundial sin par en la industria de servicio de comida, una ventaja incommensurable para los restaurantes de su propiedad.

FORMA DE ADQUIRIR UNA FRANQUICIA.

Una parte considerable del costo del restaurante, el 40% o 50%, dependiendo del país, debe ser pagado con fondos personales y el resto puede ser financiado por medio de financiamientos bancarios.

McDonald's no facilita ni el financiamiento ni las garantías de préstamos y no se permiten inversionistas ausentes, capitalistas ni sociedades financieras en participación.

Hay tres maneras de obtener una franquicia:

- 1.- Se puede adquirir un restaurante McDonald's nuevo.
- 2.- Se puede adquirir un restaurante McDonald's ya existente.
- 3.- Se puede adquirir de un franquiciatario ya existente, un restaurante ya existente con la debida autorización de McDonald's.

Por supuesto, los requisitos financieros varían dependiendo del método de adquisición.

Como se puede comprender, McDonald's no puede anticipar los locales que estarán disponibles cuando el entrenamiento de los franquiciatarios haya terminado.

Se hace todo lo posible para dar la oportunidad a los franquiciatarios de obtener una franquicia dentro del área geográfica que prefiera. Teniendo en cuenta sus antecedentes y experiencia y además, las características del mercado donde se encuentre el restaurante y por su puesto la disponibilidad. En general, cuanto más flexible sea con respecto a las preferencias sobre la ubicación, más posibilidades tendrá de obtener una franquicia.

EL PROCEDIMIENTO DE SOLICITUD.

El primer paso es llenar una solicitud, que deberá remitir a la corporación de McDonald's, dicho procedimiento está diseñado para asegurar que ambas partes estarán conformes en aunar sus esfuerzos por medio de un acuerdo de franquicia.

Una vez remitida la solicitud a la oficina de McDonald's Corporation, ésta será revisada por el Director de Franquicias. Si el Director piensa que usted es un candidato con posibilidades, concertará una entrevista. La entrevista girará sobre su experiencia, objetivos, status financiero y su interés en McDonald's, además de sus aptitudes ante los retos únicos de ser a la vez el dueño y operador de un restaurante McDonald's.

Si hay un mutuo interés en pasar al próximo paso, el Director de franquicias concertará una "evaluación mientras trabaja" (O.J.E.) en la cual usted trabajará en un restaurante McDonald's durante tres días. Esta evaluación preliminar tiene dos funciones: ofrece a McDonald's la oportunidad de evaluarlo en el ambiente del restaurante, y a usted le da la oportunidad de conocer mejor como funciona McDonald's desde adentro.

Si usted como McDonald's están de acuerdo en seguir adelante, se establecerá un programa de entrenamiento formal de la manera antes descrita.

SISTEMA DE FRANQUICIAS DE FLASH TACO.

El Sistema de Franquicias de Flash Taco, nace en el año de 1983, bajo el concepto de restaurante, bar, vídeo.

En el año de 1990 y luego de siete años de experiencia, se decide expandir el negocio bajo el esquema de franquicia.

Actualmente Flash Taco cuenta con siete franquicias, repartidas en el Distrito Federal y en la provincia cercana a la ciudad.

La Franquicia maestra de Flash Taco se encuentra ubicada en Tecamachalco, las demás en Satélite, Centro, Mignel A. de Quevedo, Pedregal, Cuemavaca y Toluca.

Para lograr que el negocio fuera franquiciable, además de contar con una imagen consolidada del producto, fue necesario modificar los procesos de trabajo a fin de lograr una estandarización en los procesos tanto de operación como de administración.

Flash Taco ofrece a sus franquiciatarios la sólida experiencia de más de 12 años en el mercado, que garantiza en gran medida lograr un negocio rentable, así como la tecnología y estandarización de procesos, optimizando los recursos.

REQUISITOS QUE DEBEN REUNIR SUS FRANQUICIATARIOS.

Aunque no existe un perfil exclusivo de un franquiciante, los requisitos indispensables del futuro franquiciante de Flash Taco son:

- 1.- Persona solvente moral y económicamente.
- 2.- Contar con arraigo en su comunidad.
- 3.- Tenga una mentalidad y entusiasmo de seguir las directrices marcadas por la franquicia.

4.- Cualidad de lealtad.

Además, para Flash Taco es preferible que los franquiciatarios no sean personas relacionadas con el medio de los restaurantes, ya que el hecho de "saber" de restaurantes hace que se entorpezca la relación Franquiciante-Franquiciatario, al no estar de acuerdo en los lineamientos de la Marca.

VENTAJAS QUE TIENE UN FRANQUICIATARIO DE FLASH TACO.

Además de la experiencia de más de 12 años de estabilidad en el negocio, Flash Taco le brinda al franquiciatario las siguientes ventajas:

- * Aunque se parte de la base que el posible franquiciatario ya cuenta con un local o terreno, Flash Taco realiza un estudio de mercado para investigar la viabilidad del negocio y de igual forma si no cuenta con lo anterior, Flash Taco ofrece un banco de datos sobre locales y terrenos disponibles en donde en la opinión de la Marca es factible la instalación del negocio.
- * Le da la posibilidad de realizar modificaciones en su restaurante siempre y cuando se platicuen y discutan, a fin de no hacer cambios que afecten la imagen de la Marca y sean en beneficio del sistema.
- * Brinda ayuda como el franquiciante que es en todos los aspectos de la franquicia, desde el entrenamiento, la instalación, y el control y la supervisión constante del restaurante.

* Flash Taco representa un excelente negocio, dado su concepto y versatilidad en su menú y en sí el concepto de bar y vídeo dirigido a todo tipo de público, aseguran un alto porcentaje de éxito, siempre y cuando se sigan al 100% los lineamientos de la Marca.

Flash Taco busca crecer al mismo tiempo que sus franquiciatarios crecen y logran superarse haciendo el mejor uso de la franquicia.

ACUERDOS CON FLASH TACO.

El Contrato de Franquicias que se celebra con Flash Taco, tiene una duración de 10 años y al término de este plazo es posible renovarlo.

En dicho contrato, tanto el franquiciante como el franquiciatario plasman las condiciones específicas a las cuales se sujetan para lograr el cumplimiento de los objetivos de ambos sin afectar el negocio.

Se establecen las condiciones de la instalación y equipamiento del restaurante, entrenamiento, proveedores, obligaciones de ambas partes, etc.

Así como, las penas convencionales en caso de incumplimiento del contrato por parte del franquiciatario, por ejemplo en caso de no pagar las regalías o el dar por terminado unilateralmente el contrato de franquicia, las penas pueden ser de hasta 12 veces la última regalía pagada.

Los principales acuerdos a que se comprometen los franquiciatarios son:

- Uso de Marcas del sistema.
- Mantener abierto el restaurante Flash Taco en el horario que se señale.
- Cumplir con todas las leyes y reglamentos vigentes y futuros a que se esté sujeto.
- Mantener en perfectas condiciones las instalaciones durante sus actividades y al termino del contrato.
- Respetar y cumplir con las fórmulas de menú.
- Hacer uso del comisariato que se determina para conservar la calidad y especificaciones del menú.
- No alterar la información de los manuales de procedimientos, así como hacer uso de ellos.
- Permitir la supervisión de las actividades del restaurante.
- Conservar la información confidencial.

Estos entre otros son los principales acuerdos a los que se debe comprometer el futuro franquiciatario.

El hecho de que alguno de los restaurantes no siga los lineamientos de la marca y contenidos en el contrato de franquicia es motivo suficiente para rescindir de éste, es derecho del franquiciante hacer valer dicho contrato en el momento que lo considere adecuado.

INSTALACION DE UN RESTAURANTE FLASH TACO.

Para la instalación de un restaurante de Flash Taco, el franquiciatario debe contar con un local o terreno de trescientos metros cuadrados aproximadamente (aunque es posible negociar algo diferente), contar con un capital no menor a N\$ 1,000,000.00 y tener la firme convicción de establecer un negocio de calidad tanto en el producto que se expende como en el servicio que se brinda.

Flash Taco participa desde el momento de la firma del contrato de franquicia en el proceso de instalación; esto es, desde el proyecto del restaurante, en el inicio de las operaciones y en adelante con las supervisiones y el control estricto de las operaciones diarias hasta la terminación del citado contrato.

Flash Taco entrega el presupuesto de gastos de instalación del restaurante, así como las requisiciones necesarias para la puesta en marcha del negocio.

Flash Taco establece todo un programa integral para el franquiciante y su personal, así como la entrega de los manuales de operación.

Cabe mencionar, que a cada franquiciatario se le brinda la información y apoyo necesario según sea el caso y sus condiciones para poder adquirir la franquicia.

Flash Taco cuenta con el apoyo de arquitectura para el diseño, equipamiento, decoración e imagen del restaurante a fin de que se cumplan los lineamientos y calidad del establecimiento y sean compatibles con la imagen del sistema.

Dicho servicio lo contrata el franquiciatario con la persona encargada que es totalmente independiente de Flash Taco.

Es primordial destacar las condiciones económicas que rodean a una franquicia de Flash Taco y a continuación se señalan:

- El pago inicial de regalías es de \$ 50,000.00 US DLLS (CINCUENTA MIL DOLARES AMERICANOS), aunque actualmente por la situación económica por la que atraviesa el país, esta regalía es negociable, tomando en cuenta la plaza, el potencial de venta, imagen, etc.
- El porcentaje de regalías es el 5% sobre ventas brutas.
- El porcentaje de regalías de publicidad es el 1% sobre ventas brutas.
- En cuanto a financiamiento, no lo existe por parte de la Marca pero si es posible que Flash Taco obtenga financiamiento por parte de terceros.
- La inversión aproximada de la Franquicia es de N\$ 1,000,000.00.

También brinda apoyo en los siguientes aspectos:

ENTRENAMIENTO: Programa integral de entrenamiento al personal del franquiciatario, que se efectúa tres meses antes a la fecha de inicio de las operaciones del nuevo restaurante.

CONSTRUCCION: Diseño de restaurante, proyecto del restaurante, cocinas, servicios de instalación.

EQUIPO: Descripción de los equipos, medidas, estándares, tecnología, etc.

RECURSOS HUMANOS: Bolsa de trabajo de gente ya capacitada.

OPERACIONES: Supervisión de las operaciones desde la apertura del negocio en adelante.

ASISTENCIA TECNICA: Supervisión constante , informes periódicos de la operación y corrección de desviaciones.

MANUALES: La compilación de todos los métodos, sistemas de operación y tecnología, los cuales son confidenciales y se encuentran debidamente registrados.

COMPRAS: Entrega de relación de proveedores autorizados por la marca, logrando estándares de calidad y precios.

MERCADOTECNIA Y PUBLICIDAD: La marca es responsable del manejo de la imagen, de la publicidad y campañas publicitarias.

CONTABILIDAD Y FINANZAS: La marca no estandariza estos sistemas aunque existe apoyo para ello.

MARKETING.

Flash Taco es miembro de la Asociación Mexicana de Franquicias y dentro de esta asociación se promueve dentro del directorio de franquicias, adicionalmente se promueve dentro en las publicaciones especializadas de negocios, así como en periódicos y publicaciones que son repartidas en las ferias, exposiciones o eventos de promoción de franquicias.

Flash Taco ha creado un fondo para publicidad, con el cual se pretende promover la franquicia y con ello aumentar sus ventas y mercado.

Definitivamente, así como la crisis económica ha pegado en todas las ramas de la economía, la industria restaurantera no ha quedado exenta y de forma significativa el negocio de los restaurantes son un termómetro de la situación económica, pero también es cierto que el concepto Flash Taco es un concepto que ha sobrevivido a la crisis dado que nació en una época similar; esto es, que debido a sus bajos precios y a su concepto de lugar de reunión no se ha visto tan afectado su mercado.

Con respecto a la venta de franquicias, el mercado que se abarca no se ha reducido porque de alguna forma aunque se siguen recibiendo solicitudes para la obtención de éstas, preferimos dejar pasar un poco de tiempo a que la situación se normalice, para elaborar presupuestos reales.

Como se puede observar el mercado de Flash Taco es demasiado grande y aunque es un concepto que está creciendo a paso lento se está arraigando perfectamente.

EL PROCEDIMIENTO DE SOLICITUD.

El proceso inicia con requisitar una solicitud, previamente elaborada por Flash Taco con la finalidad de conocer algunos datos sobre el posible franquiciatario, luego de el análisis de éste; se concreta una reunión personal tanto con el interesado como con los dueños de la franquicia a fin de conocerse personalmente y terminar de recibir la información sobre el candidato.

Posteriormente se evalúan las condiciones que ofrece el candidato sobre la ubicación de su terreno o local, así como los medios de financiamiento para llevar a cabo las labores de construcción o remodelación necesaria.

Por último se lleva a cabo la firma del contrato de franquicia que es el órgano rector de las relaciones del franquiciante y el franquiciatario.

Además se han de cumplir los programas de entrenamiento y capacitación del personal y todo lo necesario para la instalación del nuevo restaurante de la Franquicia Flash Taco.

OBSERVACIONES.

En la presente comparación de Sistemas de Franquicias, se ha tratado de mostrar los elementos más importantes que ofrece cada una de las Franquicias analizadas a sus franquiciatarios, con la finalidad de que el lector de este trabajo se de cuenta de cuales son los factores que hacen que éstas tengan o no éxito.

Primeramente, tenemos el panorama de lo que ofrece el Sistema de Franquicias McDonald's, y nos damos cuenta de que su éxito mundial se debe a su exacta organización y homogeneidad de su servicio y calidad.

Empezando porque buscan que sus franquiciatarios reúnan un perfil muy bien definido, en cuanto a sus capacidades para tener éxito personal y contribuir con el

crecimiento comercial y la excelente imagen de McDonald's, a través del servicio y valor que deben brindar al cliente.

McDonald's ha demostrado, que las relaciones personales con sus franquiciatarios, logran un ambiente de confianza y respeto mutuo que aseguran el buen funcionamiento, crecimiento y éxito de la franquicia.

Al mismo tiempo, McDonald's, da la oportunidad a sus franquiciatarios de formar parte de una empresa consolidada de éxito mundial, que ha destacado por sus procedimientos de trabajo y de organización y coordinación de sus funciones para mantenerse a la vanguardia de los avances tecnológicos y de las innovaciones que optimizan los recursos de la empresa.

Sus objetivos de brindar Calidad, Servicio, limpieza y Valor al cliente, se ven cumplidos en la estandarización de éstos en todos los restaurantes de McDonald's; así como el hecho de lograr la consistencia idéntica de sus productos.

McDonald's ha logrado, generalizar el procedimiento de instalación de sus restaurantes, creando una imagen idéntica, que no se podría imaginar que de cada restaurante el dueño es distinto.

El estricto seguimiento de los lineamientos de la franquicia, son indispensables para mantener la imagen y el crecimiento de la Franquicia de McDonald's.

El Sistema de Franquicias de McDonald's ha logrado, que se considere como el ejemplo más real de lo que es este sistema.

En cuanto al Sistema de Franquicias de Flash Taco, que aunque es también un restaurante pero no de comida rápida, observamos que es una franquicia que está creciendo y desarrollándose a un nivel distinto al de McDonald's, ya que hasta el momento no ha logrado estandarizar sus productos, su servicio y su calidad, y su organización que es deficiente.

En cuanto a sus franquiciatarios, no ha enfatizado el hecho de motivarlos ha crecer juntos y en opinión de los franquiciatarios, no se les ha apoyado como ellos pensaban en cuanto a las funciones y promoción de su restaurante.

La coordinación y control del funcionamiento de la franquicia, no se ha logrado debido a la falta de comunicación entre franquiciante y franquiciatarios, ya que en algunas ocasiones el franquiciatario opera el restaurante como más le conviene o como si fuera un negocio totalmente independiente rebasando los lineamientos impuestos por la franquicia.

A diferencia de McDonald's, el proceso de instalación varía mucho de acuerdo a las condiciones de cada franquiciatario, ya que Flash Taco no se encarga de la totalidad de esto.

Aunque Flash Taco es un restaurante que se ha establecido bajo el concepto de franquicia, todavía le falta madurar sus funciones y procedimientos para llegar a ser reconocida como un sistema homogéneo y estandarizado.

CONCLUSIONES

El Sistema de Franquicias, en el mediano plazo incursionará seguramente en los mercados centro y Sudamérica, debido al gran auge y trascendencia que ha tenido.

En México cada vez son más los negocios que optan por el sistema de franquicias con el fin de expansión y crecimiento de su marca y sus sistemas de operación.

Ante ello es necesario, que el empresario nacional vaya creándose una cultura de franquicias como alternativa para lograr niveles de competencia en el ámbito nacional e internacional.

Sin embargo se están enfrentando a diversos problemas por el hecho de no planear y organizar debidamente sus funciones como el sistema lo exige.

No se trata de ampliar simplemente las unidades franquiciadas, sino de seguir los lineamientos elementales para no desprestigiar el negocio y fracasar en el proceso.

Como se ha podido observar, muchos sistemas de franquicias implementados por los negocios se han desarrollado con la finalidad de crecer y la mayoría de las veces no se piensa en los lineamientos a seguir y controlar para dar un mejor servicio y así respaldar los intereses y el crecimiento del negocio franquiciado.

El sistema de franquicias, cualquiera que sea debe brindar la seguridad de que el servicio y calidad de los productos que ofrece será el mismo en los establecimientos franquiciados que se establezcan.

Al mismo tiempo se debe considerar a los franquiciatarios como las personas más capaces y dispuestas a poner todo de su parte para realizar las actividades correspondientes y seguir al pie de la letra los lineamientos y manuales dispuestos por el franquiciante para el beneficio de la franquicia.

En el caso de la comparación entre el sistema de franquicias de McDonald's y Flash Taco que se ha desarrollado en este trabajo de investigación, se ha podido observar que McDonald's, franquicia norteamericana de gran prestigio a nivel mundial, ha logrado tanto éxito debido a la fuerte organización y control de calidad y servicio que ha logrado desarrollar la franquicia.

Todo el proceso que empieza por escoger a sus franquiciatarios, desde la instalación y puesta en marcha de la franquicia, hasta el control del funcionamiento a futuro de todas sus unidades franquiciadas es cuidado con gran esmero y sin escatimar el apoyo que en todos los sentidos se deben brindar.

En cambio en el sistema de franquicias de Flash Taco, y como en muchos otros de nacionalidad mexicana sucederá, se puso en marcha casi por experimento y el proceso que implica su marcha se hace muy deficientemente.

Los franquiciatarios se quejan del poco o nulo apoyo que se les ha brindado en todos los aspectos que se creía iban a recibir; para los franquiciantes no es de gran importancia que los franquiciatarios reúnan cierto perfil o que sus productos aunque no es una franquicia de

comida rápida, logren la homogeneidad en todas sus unidades franquiciadas o que el servicio pueda ser en un momento determinado el punto clave de su concepto.

Se pudo observar, que se busca crecer pero al abrir una nueva unidad casi se deja funcionar como cualquier otro negocio y no se pone esmero en lograr estandarizar productos, servicio y funciones.

La motivación de los franquiciatarios que a su vez el franquiciante propicia no permite su colaboración para tratar de implementar controles y seguir los lineamientos y manuales que son considerados obsoletos.

Para desarrollar y adquirir un sistema de franquicias hay que tener la capacidad de querer brindar siempre un valor agregado adicional que brinde a la franquicia prestigio y calidad.

BIBLIOGRAFIA

González Calvillo Enrique.

González Calvillo Rodrigo.

FRANQUICIAS: LA REVOLUCION DE LOS 90.

México, Ed. Mc Graw Hill, 1992.

Huerdo Lange Juan.

SISTEMA DE FRANQUICIAS.

México, Centro Internacional de Franquicias.

1989.

CANACO

EL TIEMPO DE LAS FRANQUICIAS.

Fascículo I.

México, 1992.

SECOFI, BANPECO, CONCANACO.

PROGRAMA DE MODERNIZACION DEL COMERCIO. FRANQUICIAS.

México, 1991.

González Calvillo Enrique.

LA EXPERIENCIA DE LAS FRANQUICIAS.

México, Ed. Mc Graw Hill, 1994.

Raab S. Steven.

Matusky Gregory.

FRANQUICIAS: VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE SU VENTA.

México, Ed. Limusa, 1991.

Garza Mercado Ario.

MANUAL DE TECNICAS DE INVESTIGACION.

México, Ed. Colegio de México, 1970.

Reyes Díaz Leal Eduardo.

FRANQUICIANDO EN MEXICO.

México, Ed. Del Verbo Emprender, S.A. de C.V.

1992.

Lundberg Donald.

ORGANIZACION Y ADMINISTRACION DE RESTAURANTES.

España, Ediciones Centrum Técnicas y Científicas, S.A.

1986.

Rigol Gasset Jaume

LA FRANQUICIA UNA ESTRATEGIA DE EXPANSION.

Barcelona, Ed. EINIA, 1992

HEMEROGRAFIA

NOTIFRANQUICIAS: SUPLEMENTO ESPECIAL.

Asociación Mexicana de Franquicias A.C.

México, D. F.

15 de Agosto al 1o. de Septiembre de 1993. p.p. 10.

CANACO

" EL TIEMPO DE LAS FRANQUICIAS "

Parte I

EL FINANCIERO

México, D. F.

18 de abril de 1995 pp. 28A

CANACO

" EL TIEMPO DE LAS FRANQUICIAS "

Parte II

EL FINANCIERO

México, D. F.

27 de abril de 1995 pp. 32A

CANACO

"EL TIEMPO DE LAS FRANQUICIAS "

Parte III

EL FINANCIERO

México, D. F.

10 de mayo de 1995 pp. 30A

Ray Kroc

" FRANQUICIAS DE McDonald's "

U. S. A. 1995

" ¿POR QUE QUIERO CREAR UNA FRANQUICIA? "

Año 8 num. 83

CAPITAL, MERCADOS FINANCIEROS

México, D. F. Abril 1995 pp. 14-21

Castillo Jesús Edición especial

" FRANQUICIAS "

REFORMA

México, D. F. 13 de marzo de 1995 pp. 1-11

Huerdo Lange, Juan

" FRANQUICIAS, COMO TENER EXITO "

EXPANSION

México, D. F. 25 de mayo de 1994 PP. 170,171

Huerdo Lanje, Juan

" FRANQUICIAS ALGUNAS PRECISIONES "

EXPANSION

México, D. F. 2 de septiembre de 1993 pp. 100-105

Gallástegui Amella, Juan Manuel

" ¿QUE ES Y QUE NO ES UNA FRANQUICIA? "

vol 11 num. 1

ENTREPRENEUR

México, D. F. 1994 pp. 10-15

Reyes, Martha

" LAS FRANQUICIAS EN MEXICO "

vol. 2 num. 1

PULSO CORPORATIVO

México, D. F. 2o. trimestre 1994 pp. 6-15

Ruiz Velasco, Martha

" GERENCIA RAPIDA "

num. 87

AMERICA ECONOMIA

México, D. F. septiembre 1994 pp. 52-60

Hope, María

" LA EUFORIA TERMINO "

vol. XXVII NUM 665

EXPANSION

México, D.F. 10 de mayo de 1995 pp. 13-40

Mendiola, Gerardo

" FRANQUICIAS, RUMBO A LA GLOBALIZACION "

EXPANSION

México, D. F. 11 de mayo de 1994 pp. 30-50

Basañez Guerrero, Verónica

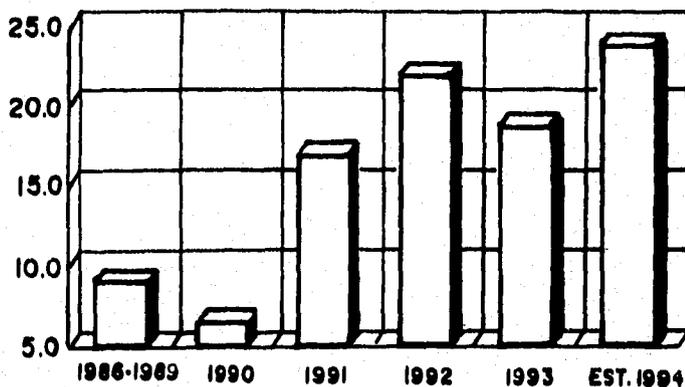
" APOYOS Y FACILIDADES "

ENTREPRENEUR

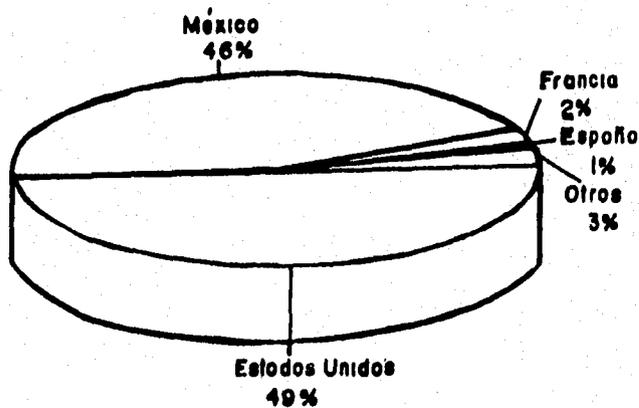
México, D. F. 1995 pp. 37-51

ANEXOS

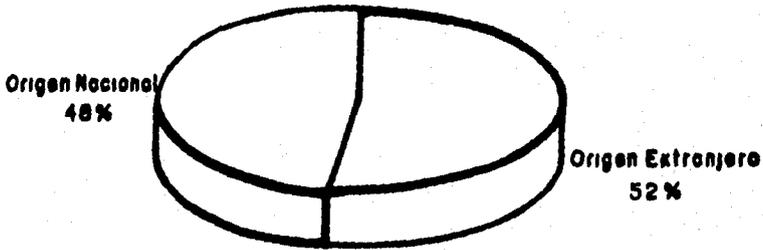
GRAFICA 1
Crecimiento del Sistema de Franquicias



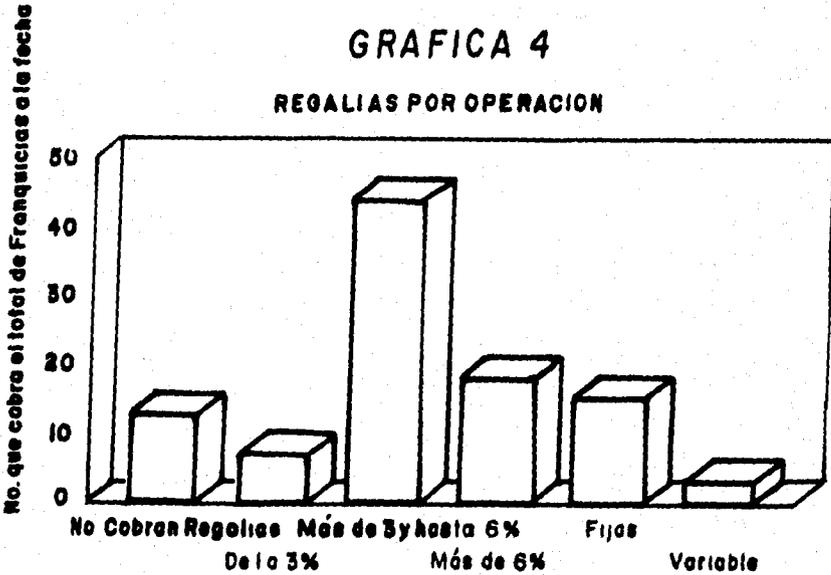
GRAFICA 2
Origen de las Franquicias en México



GRAFICA 3
Origen de las Franquicias en México



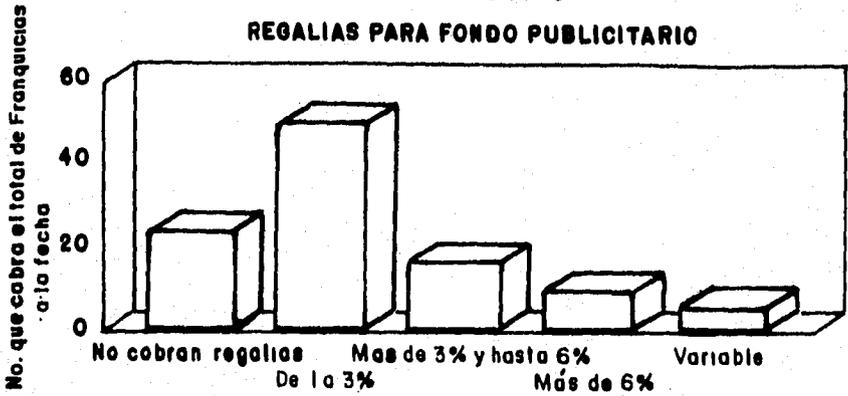
GRAFICA 4
REGALIAS POR OPERACION



Fuente: Elaboración propia, con base en datos de la Asociación Mexicana de Franquicias.

GRAFICA 5

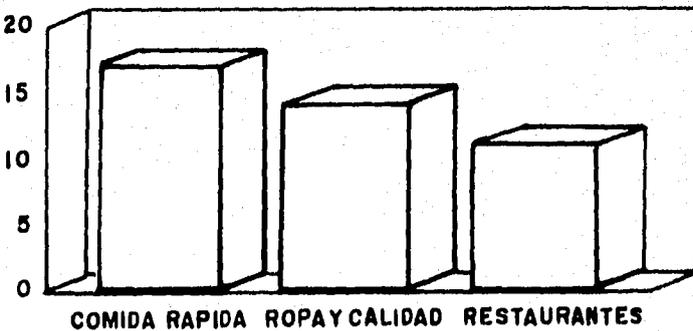
REGALIAS PARA FONDO PUBLICITARIO



Fuente: Elaboración propia, con base en datos de la Asociación Mexicana de Franquicias

GRAFICA 6

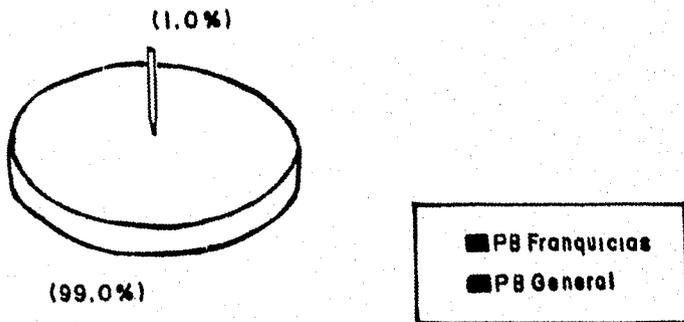
GIROS DE FRANQUICIAS QUE PREDOMINAN EN MEXICO



Fuente: Elaboración propia, con base en datos de la Asociación Mexicana de Franquicias

GRAFICA 7

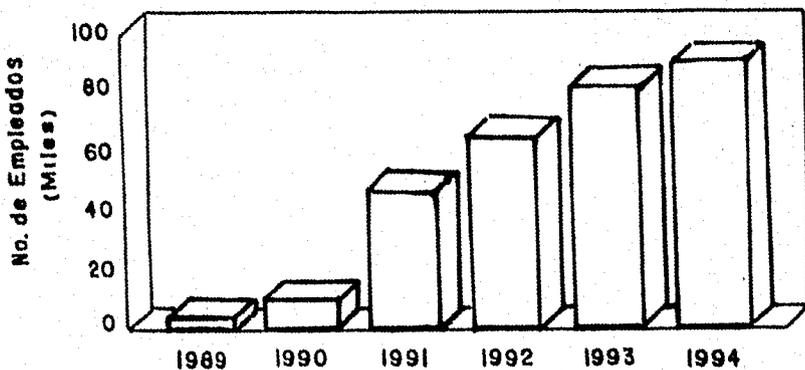
PARTICIPACION DE LAS FRANQUICIAS CON RESPECTO AL PIB.



Fuente: Elaboración propia, con base en datos de la SECOFI

GRAFICA 8

EMPLEOS GENERADOS POR EL SISTEMA DE FRANQUICIAS



Nota: El dato de 1994 es estimado

Fuente: Elaboración propia, con base en datos de la Asociación Mexicana de Franquicias

FLASH TACO

ENTREVISTA AL FRANQUICIATARIO.

1.- ¿Cuándo se constituyó el FLASH TACO?

Se constituyó hace 10 años. Es un restaurante bar y su concepto es música, antojitos, bar y videos.

2.- ¿Cuántas franquicias existen del FLASH TACO?

Son 7 y se encuentran ubicadas en:

Tecamachalco (franquicia maestra),

Satélite,

Centro,

Miguel A. de Quevedo,

Cuernavaca,

Toluca, y

Pedregal.

3.- ¿Cuánto tiempo tiene funcionando su franquicia?

Somos 7 socios y ya tenemos seis meses trabajando en Flash Taco Pedregal.

4.- ¿Porqué escogió y en base a qué el Flash Taco, una franquicia de comida?

Buscaban un restaurante y el concepto les gustó. Música, Video Bar y Gente joven.

5.- ¿Ya conocían esta franquicia?

Sí, asistían al restaurante de Tecamachalco a comer o al bar y les gustaba mucho; además, conocían muy bien a uno de los dueños de la franquicia y eso los animó más.

6.- ¿Porqué adquirir una franquicia mexicana y no una extranjera?

Fue coincidencia, nunca se fijaron realmente en ese aspecto aunque se analizaron varias franquicias.

7.- ¿Cuál fue el procedimiento que se llevó a cabo para la obtención del Flash Taco?

Se pensó en primera instancia en tener un negocio que gustará y que brindara seguridad en su estabilidad y crecimiento, así que decidimos que fuera una franquicia, porque era un concepto ya conocido que de alguna manera disminuía el riesgo de echarlo a andar; el concepto de Flash Taco nos gustaba y decidimos trabajar en él.

No fue necesario hacer ningún análisis de mercado ni otra cosa antes de decidimos, lo único, fue mostrarle el lugar donde se quería instalar el restaurante al franquiciante, él acepto y firmamos el contrato.

8.- ¿Cuáles pasos se siguieron para ponerlo en funcionamiento?

El arquitecto que envió el dueño de la franquicia se hizo cargo de la construcción del restaurante, se instaló todo el mobiliario y cocina bajo la supervisión del franquiciante y se contrato gente que a su vez la franquicia capacitó durante dos meses.

9.- ¿Se entregaron y hace uso de manuales de procedimientos?

Sí se entregaron manuales de procedimientos, pero en realidad nos e usan, porque ni los mismos dueños los usan; además son obsoletos no sirven para nada y a ellos les da igual que se usen o no.

Por ejemplo, los alimentos se preparan como ellos lo indican, pero definitivamente la comida de los restaurantes de Flash Taco es diferente en cuanto al sabor, debido a que cada quien compra y utiliza productos para su elaboración que más le conviene, no exige el franquiciante un nivel determinado de calidad.

El restaurante funciona como cualquier negocio totalmente independiente, no se somete seriamente a los manuales de procedimientos que el franquiciante proporciona, sus funciones se van desarrollando conforme a un restaurante cualquiera las realiza.

10.- ¿Se obtuvo algún financiamiento bancario?

Sí, un arrendamiento financiero y un préstamo directo en el Banco del Sureste, que hasta la fecha no se ha podido solventar por falta de liquidez.

11.- ¿Todo lo que ofrecía la franquicia lo ha cumplido?

El franquiciante del Flash Taco están muy desorganizados, no nos han proporcionado el apoyo que esperábamos.

1 En cuanto a la tecnología, sólo se instaló la que el franquiciante indicó, pero es muy incómoda y tiene pocos espacios, no es de nuestro agrado.

En cuanto al comisariato, se proporcionó una lista de proveedores, pero se han buscado materias primas más convenientes en cuanto al costo y el franquiciante no se ha preocupado por esto.

La asistencia técnica consistió principalmente en capacitar a los cocineros nada más.

Los manuales no se utilizan y el franquiciante no le preocupa mantenerlos actualizados y operando.

Los videos y la música, que son conceptos fundamentales de la franquicia se maneja y dirige como más nos gusta, no existe una determinación por parte del franquiciante de como y que usar o implementar.

En cuanto a publicidad, no les han proporcionado desde que se abrió el restaurante.

El franquiciatario de Flash Taco pedregal, afirma que el franquiciante no les ha podido ofrecer homogeneidad porque no se organiza y no le interesa lograr que su franquicia sea reconocida por su servicio y calidad.

12.- ¿Siempre estuvo de acuerdo en todo lo que la franquicia ofrecía e imponía?

En realidad nunca se hizo una revisión detenida de lo que ofrecía la franquicia, pero el diseño del restaurante no fue del todo de su agrado, la cocina se instaló considerando que no

se estaba de acuerdo en cómo la querían colocar. Si se visita todos los restaurantes de Flash Taco se podrán dar cuenta de que varían mucho en su instalación, debido a que cada franquiciatario no ha estado de acuerdo con el franquiciante.

13.- ¿Las obligaciones que tiene como franquiciatario, las ha cumplido?

Sí, se ha tratado de mejorar detalles que el franquiciante no ha visualizado, siempre respetando el concepto de la franquicia; además, todo se ha implementado para darle gusto a la clientela y así mantenerla y aumentarla.

14.- ¿Quién determinó las cláusulas del Contrato de Franquicia?

El franquiciante determinó el contrato, las modificaciones que se consideraron pertinentes las hizo éste con nuestro abogado.

15.- ¿Para usted qué cláusulas han sido más importantes y por qué?

Lo que se refiere a bebidas alcohólicas, es muy importante respetar la consistencia y contenidos indicados, para no tener problemas con las autoridades

16.- ¿Cuáles son las principales ventajas que han obtenido de la franquicia hasta este momento?

El concepto nos gusta, el ambiente que hemos creado en el restaurante para el público.

La posibilidad que tenemos de manejar y decidir por nosotros mismos situaciones del restaurante para dar un mejor servicio.

17.- ¿Cuáles son las desventajas con las que se ha encontrado?

La franquicia no está organizada.

No se imponen lineamientos escritos.

Nos proporcionaron la franquicia, sin el objetivo de que funcione como la del franquiciante.

No se cuida la imagen que debiera ser homogénea en cualquiera de los restaurantes instalados.

No hay apoyo publicitario.

18.- ¿Se pidió un pago inicial?

Si se dio un pago inicial para que instalarán el restaurante y en total la franquicia costo 50,000 Dls. de a 3.00 pesos.

19.- ¿Cuál fue su inversión inicial?

Fue de 50,000 ó 60,000 dls.

20.- ¿La recuperación de la inversión a qué plazo se planeó y si está resultando?

Se planeó a un año y medio y definitivamente no se esta recuperando como debía ser, ya que aunque hay gente, no es mucha la afluencia; en parte por falta de promoción o publicidad que se ha dado al lugar y por que no se reconoce muy bien la marca y por otro lado la crisis económica no ha permitido que las ventas aumenten.

21.- ¿Cómo le ha impactado la crisis económica por la que está pasando México?

Nos ha afectado bastante, las ventas han disminuido a tal grado que no se han podido pagar las regalías en porcentaje debido; la recuperación de la inversión se paralizó aún más; los financiamientos bancarios no se han podido solventar; en pocas palabras la falta de liquidez se está acentuando bastante.

22.- ¿Cuál es el plazo del contrato, es renovable?

El plazo del contrato es de 10 años y si es renovable.

23.- ¿Cuál es el porcentaje de regalías que paga?

En este momento por la crisis económica estamos pagando 2% sobre las ventas brutas.

24.- ¿Pagan un porcentaje de regalías para publicidad?

No, el franquiciante no nos hace publicidad; el franquiciatario de Flash Taco Pedregal, hace su propia publicidad a través de volantes, cócteles, mantas, permiten realizar festejos al público en el restaurante, etc.

25.- ¿El franquiciante permite que el franquiciatario proponga o haga cambios en el restaurante?

Aunque el franquiciante no lo apoya para crear algo nuevo o modificar, el franquiciatario lo hace sin modificar o afectar el concepto o la marca; lo que hace es para beneficio de la franquicia o por lo menos para tener más clientes en su restaurante.

26.- ¿Se pactaron en el contrato sanciones o penas convencionales en caso de incumplimientos?

Sí, pero no las recuerda.

27.- ¿En qué consiste la asistencia técnica o el Know How que proporcionó el franquiciante?

Consiste principalmente en la capacitación para la preparación de los alimentos, que se basan en los establecidos en la carta y la preparación de las bebidas.

28.- ¿Existe una supervisión por parte del franquiciante y cómo la realiza?

Sí hay supervisión por parte de la franquicia; que consiste en que una vez por semana mandan a un supervisor, que hace observaciones en cuanto a los cambios que se han hecho y trata de que se adecuen a lo pactado en el contrato.

29.- ¿Usted lleva un control de las operaciones de su restaurante para lograr una exacta función de la franquicia de acuerdo a lo impuesto por el franquiciante?

No propiamente, sólo se trata de que el restaurante trabaje cada día al máximo dando un mejor servicio para que los clientes regresen.

30.- ¿Considera que se ha logrado que el público se sienta y reconozca el Flash Taco en cualquier dirección que asista, como sucede por ejemplo con McDonald's?

No, todos los restaurantes del Flash Taco son diferentes, en cuanto al ambiente que se crea, la atención, las instalaciones, incluso el sabor de los alimentos y el servicio.

31.- ¿Está satisfecho con la franquicia?

En cuanto a lo que nosotros hacemos sí; pero definitivamente, el franquiciante nos ha dejado solos en el camino, no se ha preocupado por hacer que el Flash Taco sea el mismo en muchos detalles, por ejemplo, en lo que es la publicidad, la papelería, la organización de las funciones, por supuesto los manuales, no nos han apoyado como creímos que lo haría por el hecho de tratarse de una franquicia y de su marca.

32.- ¿Antes y hasta la fecha ha recibido asesoría sobre franquicias?

No. En el principio se conocía el concepto a grandes rasgos pero nada más.

El franquiciante sí asiste a conferencias, exposiciones e incluso está inscrito en la Asociación Mexicana de Franquicias.

33.- ¿Recomendaría a alguien que obtuviera una franquicia de Flash Taco?

No, porque les falta madurar mucho el concepto de franquicias y además se verían involucrados en la misma situación que nosotros, sin apoyo y tratando de salir con la carga del restaurante.

34.- ¿Considera que las franquicias resultan una buena inversión o una forma de crecimiento de un negocio?

Sí, el reconocimiento de la marca les asegura la clientela siempre y cuando esta sea exitosa y esté bien organizada y su objetivo sea crecer al mismo nivel de todos sus franquiciatario.

35.- ¿El Flash Taco es rentable?

Sí, aunque en este momento nos haya tocado pasar por esta situación económica general tan difícil, cabe mencionar que aparte estamos empezando, pues apenas tenemos 6 meses en funcionamiento.

ENTREVISTA AL FRANQUICIANTE

1.- ¿Cuándo surge el concepto Flash Taco?

Flash Taco nace en el año de 1983.

2.- ¿Cuántas franquicias existen de Flash Taco?

Actualmente Flash Taco cuenta con siete franquicias, ubicadas de la siguiente forma: Tecamachalco(Franquicia maestra),Centro, Miguel A. de Quevedo, Satélite, Pedregal, Cuernavaca, y Toluca.

3.- ¿Cuándo y porqué se decide franquiciar Flash Taco?

En el año de 1990 y luego de siete años de experiencia, se decide expandir el negocio bajo el esquema de franquicia, con el fin de lograr que el restaurante siguiera creciendo y fuera una marca reconocida.

4.- ¿Cuál fue el proceso que se realizó para convertirse en una franquicia?

Para lograr que el negocio fuera franquiciable, además de contar con una imagen consolidada del producto, fue necesario modificar los procesos de trabajo a fin de lograr una estandarización en los procesos tanto de operación como de administración.

También se prepararon los elementos fundamentales que había de conformar el Know How que se otorgaría a los franquiciatarios y que respaldan las funciones de la franquicia.

5.- ¿Recibió asesoría o apoyo sobre el Sistema de Franquicias?

¿De quién?

No. Se tenía un conocimiento escaso de el tema, pero con eso basto para llevar a cabo el proyecto.

6.- ¿Qué actividades realiza el franquiciante para promocionar su franquicia y aumentar sus franquiciatarios?

En la actualidad Flash Taco es miembro de la Asociación Mexicana de Franquicias y dentro de esta asociación se promueve dentro del directorio de franquicias, adicionalmente se promueve en las publicaciones especializadas de negocios así como en periódicos y publicaciones que son repartidas en las ferias o eventos de promoción de franquicias.

7.- ¿Cuál es el proceso que se realiza para otorgar una franquicia de Flash Taco?

El proceso inicia con requisitar un cuestionario previamente elaborado por Flash Taco, con la finalidad de conocer algunos datos sobre el posible franquiciatario, luego del análisis

de éste, se concreta una reunión personal tanto con el interesado como por los funcionarios de la marca a fin de conocerse personalmente y terminar de recibir la información sobre el candidato. Posteriormente se evalúan las condiciones que ofrece el candidato sobre la ubicación de su terreno o local, así como los medios de financiamiento para llevar a cabo las labores de construcción o remodelación necesaria.

Posteriormente se lleva a cabo la firma del contrato de franquicia que es el órgano rector de las relaciones del franquiciante con el franquiciatario.

8.- ¿Qué cualidades buscan en sus franquiciatarios?

Aunque no existe un perfil exclusivo de un franquiciante, el requisito indispensable es que el futuro franquiciatario de Flash Taco sea una persona solvente, moral y económicamente con arraigo en su comunidad y que cuente con la mentalidad y el entusiasmo de seguir las directrices marcadas por la franquicia.

La cualidad que busca Flash Taco de sus franquiciatarios es la lealtad a la Marca y el compromiso firme de respetar los lineamientos marcados.

9.- ¿Cuáles son los requisitos para obtener una franquicia de Flash Taco?

Contar con un local de trescientos metros cuadrados aproximadamente (aunque es posible negociar algo diferente), contar con un capital no menor a N\$ 1,000,000.00 y tener la firme convicción de establecer un negocio de calidad tanto en el producto que se expende como en el servicio que se brinda.

10.- ¿Qué se hace y qué se entrega para poner en funcionamiento la franquicia de un franquiciatario?

Flash Taco, participa desde el momento de la firma del contrato de franquicia en el proceso de instalación, esto es, desde el proyecto del restaurante, el inicio de las operaciones y en adelante con las supervisiones y el control estricto de las operaciones diarias hasta la terminación del citado contrato.

Flash Taco entrega el presupuesto de gastos de instalación del restaurante, así como las requisiciones necesarias para la puesta en marcha del negocio.

Flash Taco establece todo un programa integral para el franquiciatario y su personal de capacitación y se entrega un juego de los manuales de operación del restaurante.

11.- ¿Flash Taco proporciona apoyo financiero para obtener un restaurante?

No.

12.- ¿Qué ofrece principalmente la franquicia Flash Taco a los franquiciatarios?

Flash Taco ofrece a sus franquiciatarios la sólida experiencia de más de 12 años en el mercado que garantiza en gran medida lograr un negocio rentable así como, la tecnología y la estandarización de procesos que logra a su vez la optimización de los recursos.

13.- ¿Ustedes hacen un estudio de mercado o indican al franquiciatario el lugar donde establecer su franquicia?

Aunque se parte de la base que el posible franquiciatario ya cuenta con un local o terreno, Flash Taco realiza un estudio de mercado para investigar la viabilidad del negocio y de igual forma si el posible franquiciatario no cuenta con lo anterior, Flash Taco cuenta con un banco de datos sobre locales y terrenos disponibles en donde en la opinión de la Marca es factible la instalación del negocio.

14.- ¿Cuáles son los montos que se piden por: Cuota inicial, porcentaje de regalías, porcentaje de publicidad, financiamiento, costo total de la franquicia?

Actualmente y por la situación económica por la que atraviesa el país, el cobro de regalías inicial es negociable, tomando en cuenta la plaza, el potencial de venta, imagen, etc., el porcentaje de regalías es el 5% sobre las ventas brutas, el porcentaje de regalías de publicidad es el 1% sobre las ventas brutas, no existe financiamiento por parte de la marca pero si es posible que Flash Taco obtenga financiamiento por parte de terceros. El costo total de la franquicia es variable dependiendo el local o terreno, la plaza, etc., pero se estima un aproximado de inversión (sin compra de terreno) en NS 1,000,000.00.

15.- ¿Se brindan al franquiciatario los siguientes apoyos? ¿En qué consisten?

ENTRENAMIENTO: Programa integral de entrenamiento para el personal del franquiciatario.

CONSTRUCCION: Diseño del restaurante, proyecto del restaurante, cocinas, servicios, etc...

EQUIPO: Descripción de los equipos, medidas, estándares, tecnología como software, etc...

RECURSOS HUMANOS: Bolsa de Trabajo.

OPERACIONES: Supervisión de la operación desde la apertura del negocio en adelante.

ASISTENCIA TECNICA: Supervisión constante, informes periódicos de la operación y corrección de desviaciones.

MANUALES: Entrega de manuales de operación y procedimientos.

COMPRAS: Entrega de relación de proveedores autorizados por la marca, estándares de calidad y precio.

MERCADOTECNIA Y PUBLICIDAD: La marca es la responsable del manejo de la imagen, a través de campañas publicitarias.

CONTABILIDAD Y FINANZAS: La marca no estandariza los sistemas aunque existe apoyo para ello.

16.- ¿Qué aspectos abarca su Know-How que proporciona al franquiciatario?

La experiencia de más de doce años de estabilidad en el negocio.

17.- ¿Cuáles son los principales aspectos del Contrato de Franquicia?

La obligatoriedad del franquiciatario de seguir las directrices de la marca, aunque existe la posibilidad de realizar modificaciones siempre y cuando se platicuen y se discutan a fin de no hacer cambios que afecten la imagen de la marca.

18.- ¿Cuál es la duración del Contrato de Franquicia?

La duración es de 10 años y es renovable.

19.- ¿El Contrato contiene penas convencionales? ¿En cuanto a qué?

El contrato prevé el incumplimiento del mismo por parte del franquiciatario y existen diferentes tipos de penas convencionales, por ejemplo: en el caso de no pagar las regalías o el dar por terminado unilateralmente el contrato de franquicia, las penas pueden ser de hasta doce veces la última regalía pagada.

20.- ¿Cuáles considera que son sus obligaciones como franquiciante?

La obligación del franquiciante, es dar todo el apoyo necesario para lograr el éxito del negocio, es importante mencionar que esta obligatoriedad se pierde cuando el franquiciario desacata las normas dictadas por la marca.

21.- ¿Se realizan actividades con los franquiciatarios para motivarlos a mejorar la imagen de la franquicia? ¿Cuáles?

Existen reuniones periódicas a fin de conocer las opiniones del franquiciante así como los planes del franquiciatario en lo que respecta a políticas de precios, costos, campañas publicitarias, etc..., así como cualquier solicitud o comentario para beneficio del sistema.

22.- ¿Cómo se cuida la imagen, calidad y servicio del Flash Taco en sus diferentes franquicias?

Existen los manuales de operación y procedimiento en donde se describen tanto el sistema del restaurante en lo que respecta la atención a clientes, limpieza, higiene, etc..., así como los recetas, preparaciones, estándares de calidad y presentación de platillos, etc..

De igual forma se realizan supervisiones periódicas con la finalidad de detectar y corregir las desviaciones que durante el trayecto de las operaciones pudieran presentarse.

23.- ¿Se busca estandarizar las materias primas e insumos que utilizan los franquiciatarios de Flash Taco para brindar la misma calidad de los productos?

Así es, existe un estudio de proveedores así como negociaciones con ellos para lograr una estandarización en el tipo de producto, su presentación, precio y condiciones de pago.

24.- ¿Se permite que el franquiciatario haga cambios o modificaciones en su propio restaurante?

No, la única modificación que se puede hacer es mediante una solicitud por escrito a la dirección de la marca y si ésta, es aprobada se informa de igual forma a todos y cada uno de los franquiciatarios.

25.- ¿Existe una supervisión o control de la franquicia a los franquiciatarios? ¿En qué consiste?

Como se dijo anteriormente, existe una supervisión constante y durante el curso de esta supervisión, se levanta un reporte con las observaciones de todos y cada uno de los procesos de operación del restaurante, dicha supervisión es realizada en conjunto por un

supervisor de la marca y el gerente del restaurante franquiciado, posteriormente se le hace llegar una carta con las observaciones realizadas y los cambios si estos existen, que deban hacerse otorgando un plazo para ello.

26.- ¿Considera que su franquicia Flash Taco, se puede reconocer de igual forma en cualquiera de sus direcciones a que se asista, como sucede por ejemplo con McDonald's? ¿Por qué?

Aunque se ha logrado una estandarización casi completa es necesario reconocer que dado que la producción que se maneja no es de "fast food", esto es que la producción no es en serie, sino que existe en mucho el elemento humano, la estandarización si sufre ciertas variaciones sobre todo en la elaboración de los diferentes platillos, claro esta que están desviaciones se intentan corregir constantemente pero no son preocupantes.

27.- ¿Qué ventajas y desventajas ha encontrado en el sistema de franquicias?

Por un lado es una excelente opción para crecer como marca, pero por otro lado tomando en cuenta que en México no tenemos una "cultura de franquicia" es difícil, en lograr la estandarización de los procesos y el trato con los diferentes empresarios se torna tenso en la toma de decisiones.

28.- ¿Cómo ha impactado la crisis económica de México en su franquicia y en los resultados de sus franquiciatarios?

Definitivamente así como la crisis ha pegado en todas las ramas de la economía, la industria restaurantera no ha quedado exenta y de forma significativa el negocio de los restaurantes son un termómetro de la situación económica, pero también es cierto que el concepto Flash Taco es un concepto pensado en la crisis dado que nació en una época similar; esto es, que debido a sus bajos precios y a su concepto de lugar de reunión no a pagado tanto. Con respecto a la venta de franquicias, de alguna forma aunque seguimos recibiendo solicitudes para la obtención de éstas, preferimos dejar pasar un poco el tiempo a fin de que la situación se normalice, logrando una estabilización en los diferentes mercados de bienes y servicios que nos dejen elaborar presupuestos reales.

En cuanto a los franquiciatarios se refiere, se ha aplicado un programa de apoyo por parte de la franquicia, que consiste en la flexibilidad de las regalías al bajarlas al 2%, mientras que se recuperan las ventas.

29.- ¿La inversión que se hace en una franquicia de Flash Taco, en qué plazo se puede recuperar?

Aunque depende en mucho de la plaza y ubicación del negocio, nuestras proyecciones van desde ocho meses hasta año y medio para recuperar la inversión.

30.- ¿Está satisfecho con el Sistema de Franquicias? ¿Por qué?

Sí, totalmente ya que ha sido una magnífica forma de crecer con nuestro concepto y dado que este crecimiento se ha logrado en forma estratégica, la imagen de Flash Taco, que

inicialmente tenía en el norte de la ciudad, se ha extendido a los diferentes puntos de la misma e incluso en la provincia cercana al Distrito Federal.

31.- ¿A qué tipo de personas o empresarios recomendaría entrar en el sistema de franquicias?

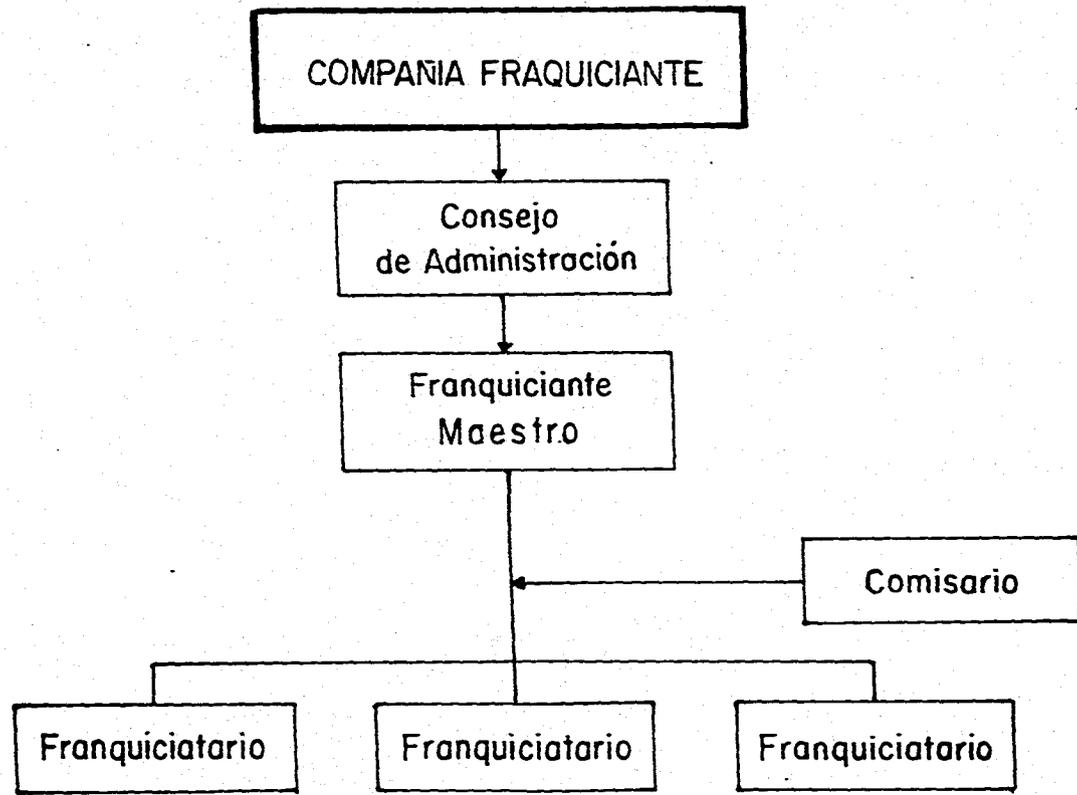
Por experiencia es deseable, que no sean personas relacionadas con el medio de los restaurantes ya que el simple hecho de "saber" de restaurantes dan como consecuencia que se entorpezca la relación Franquiciante-Franquiciatario, por otro lado es de gran importancia, que exista un verdadero interés en respetar y seguir los lineamientos de la Marca.

32.- ¿En algún momento ha pensado que la organización y funcionamiento de alguno de los negocios franquiciados se ha salido de sus manos? ¿Por qué?

El hecho de que alguno de los restaurantes no siga los lineamientos de la Marca y contenidos en el contrato de franquicia es motivo suficiente para rescindir el contrato de franquicia, es derecho del franquiciante hacer valer dicho contrato en el momento que así lo considere adecuado.

33.- ¿El Flash Taco es rentable?

Flash Taco es un excelente negocio, dado su concepto y versatilidad en su menú, el simple hecho de seguir al 100% los lineamientos de la Marca, aseguran en un alto porcentaje el éxito del negocio.



FRANQUICIAS DE

McDonald's



"Somos exigentes con respecto a nuestros Franquiciarios porque de ellos depende el éxito de McDonald's, restaurante por restaurante y ciudad por ciudad."

Ray Kroc
Fundador

McDonald's



INTERNACIONAL

Estimado Candidato a Franquiciatario:
Gracias por su interés en las oportunidades de Franquicias que ofrecemos.

Como usted probablemente sabe, McDonald's y sus Franquiciatarios constituyen la más importante de las organizaciones mundiales de servicio alimentario. La creación de McDonald's data de 1955 cuando Ray Kroc inauguró su primer restaurante en Des Plaines Illinois.

Hoy en día McDonald's cuenta con más de 15,000 restaurantes repartidos en el mundo entero.

Desde su origen McDonald's es una sociedad de Franquicia cuyos Franquiciatarios juegan un papel primordial en el éxito de la empresa.

Nuestra filosofía de la Franquicia ha permanecido invariable hasta hoy. Nuestra experiencia en el reclutamiento, la selección y la formación de Franquiciatarios calificados, así como la relación de mutua confianza que mantenemos con cada uno de ellos, han sido los factores determinantes en nuestro crecimiento.

Estamos constantemente seleccionando un número limitado de Franquiciatarios competentes para que se conviertan en miembros activos de la familia McDonald's.

Nuestros criterios de selección se basan en la experiencia, las aptitudes, la motivación y los éxitos anteriores de los candidatos.

Este folleto hace una breve presentación de la sociedad McDonald's y de los requisitos para obtener y operar un restaurante McDonald's.



Burton D. Cohen
Vice President-Franchising.

"Estamos buscando personas que sean agresivas, que sean arriesgadas y estén dispuestas a ser algo más que un Franquiciatario. Deben querer operar como un socio que forma parte de una organización que nunca está satisfecha con sus resultados. Estamos buscando gente de primera clase que ayudará al sistema McDonald's a crecer, además de conseguir el éxito, personal y comercial por sí misma."

Michael R. Quinlan
President
Chief Executive Officer

MCDONALD'S Y USTED

McDonald's es mundialmente reconocido tanto por ser una organización comercial de alta calidad como por ser una de las mejores oportunidades de Franquicias. La clave del éxito de McDonald's es tener una base muy firme de personas únicas: Nuestros Franquiciatarios.

Sin embargo, McDonald's reconoce que el éxito funciona en doble sentido; la clave del éxito de nuestros Franquiciatarios es McDonald's en sí. Nuestros programas de entrenamiento y apoyo son incomparables en el mundo de las Franquicias y casi en cualquier industria.

¿Qué estamos buscando en nuestros Franquiciatarios? Entre otras cualidades:

Espíritu empresarial y un fuerte deseo de tener éxito.

Unos sólidos antecedentes comerciales con especial énfasis en su actitud tanto para tratar gente como para la administración financiera.

El estar dispuesto a dedicar tiempo completo y sus mejores esfuerzos a las operaciones cotidianas del restaurante como un propietario-operador que trabaja en su propio local.

El estar dispuesto eventualmente a cambiar de residencia cuando surja una oportunidad de un restaurante.

Participar en un programa de entrenamiento y evaluación que puede durar nueve meses o más si no lo hace tiempo completo.

La capacidad de reunir los requisitos financieros que se detallan en la información incluida en este folleto.

¿Qué puede usted esperar a cambio de su compromiso? Muchas de las respuestas a esta pregunta están incluidas en este folleto.

McDonald's concibe el sistema de Franquicia como una auténtica asociación entre un empresario independiente y una empresa cuyo prestigio y experiencia están reconocidos en el mundo entero.

Así es como McDonald's ha forjado su éxito y cómo, juntos, forjaremos el futuro.



LAS VENTAJAS QUE TIENE USTED COMO FRANQUICIATARIO DE McDONALD'S

Ser un Franquiciatario de McDonald's le ofrece muchas ventajas, desde el entrenamiento y apoyo de una organización sólida, hasta la oportunidad de ser propietario de un próspero negocio de reconocido éxito.

Básicamente, lo que usted recibirá cuando se haga Franquiciatario de McDonald's será lo siguiente:

La posibilidad de ser dueño de su propio negocio y la satisfacción que conlleva el ser responsable de su propio éxito.

Aunque, con la forma única de entrenamiento y apoyo de McDonald's se está en el negocio por sí mismo pero no sólo.

Los instrumentos que le ayudarán a tener éxito en su negocio:

Apoyo local y nacional en las áreas de operaciones, recursos humanos, entrenamiento, publicidad, marketing, bienes raíces, construcción, compras y equipo.

El placer que brinda el trabajar con la gente, desde el equipo de su restaurante hasta sus clientes y la comunidad donde se ubica su restaurante.

La oportunidad de contribuir al éxito de McDonald's. Los sandwiches Big Mac, Filet-O-Fish y Egg McMuffin han sido desarrollados, todos ellos, a partir de ideas generadas por Franquiciatarios.

Satisfacción personal, como empresario individual y como miembro de la conocida organización mundial de McDonald's

Crecimiento personal y conocimientos comerciales como resultados del extenso entrenamiento en McDonald's y de su experiencia como propietario-operador.



McDonald's anima a un intercambio abierto de ideas entre la compañía y sus Franquiciatarios. La cooperativa de Franquiciatarios de McDonald's ofrece un foro nacional para el intercambio de ideas entre la compañía y sus Franquiciatarios.

Como Franquiciatario de McDonald's, experimentará una relación única con la compañía, la cual no tiene comparación en la industria de restaurantes de servicio rápido.

La situación de liderazgo de McDonald's sigue estando construida sobre la base del respeto que la compañía demuestra hacia sus Franquiciatarios.

La compañía reconoce que lo que ha construido nuestra historia de éxito mutuo en este sistema McDonald's es un matrimonio entre un buen Franquiciatario independiente y una organización que trabaja para ello.

Fred Turner
Chairman

SU ACUERDO CON McDONALD'S

Como parte de la familia McDonald's sus riesgos son considerablemente más bajos que en muchas otras situaciones donde podría estar empezando su propio negocio. McDonald's tiene éxito porque cuenta con una mezcla de normas corporativas y oportunidades individuales. Como Franquiciatario usted debe estar de acuerdo en trabajar dentro del sistema McDonald's.

Los Franquiciatarios de McDonald's deben dedicar sus tiempo completo y sus mejores esfuerzos a las operaciones cotidianas del negocio.

Sólo las personas físicas pueden tener una franquicia. No puede usted tener una franquicia si es usted un propietario ausente o de medio tiempo. Además McDonald's no concede franquicias a corporaciones ni sociedades, ni permite inversionistas que solamente aporten el capital necesario.

El contrato de Franquicia le permite

operar un restaurante específico de McDonald's durante un período máximo de 20 años de acuerdo con las normas de McDonald's.

McDonald's sitúa, promueve y construye el restaurante basándose en un plan nacional de marketing. Por ello, McDonald's conserva la propiedad del terreno e inmueble.

El restaurante lo equipa usted, invirtiendo en el equipo de cocina, lutres, rótulos, asientos y decoración (aunque nada de este equipo se le compra a la compañía, debe cumplir con las especificaciones de McDonald's).

Para mantener la uniformidad, los Franquiciatarios deben usar los siguientes inventarios de McDonald's.

Las fórmulas y especificaciones para el menú.

Los métodos de operación, control de inventario, administración, contabilidad y marketing.

Las marcas registradas y marcas de servicio.

Los conceptos de diseño de restaurantes, rótulos y la disposición del equipo.

Como Franquiciatario usted explota la Franquicia de acuerdo con las normas de C.S.Ly V de McDonald's (Calidad, Servicio, Limpieza y Valor).

Además, aporta usted un porcentaje específico de las ventas brutas para los gastos de marketing, incluyendo publicidad nacional y local, promociones y relaciones públicas. La administración y las decisiones a nivel de publicidad nacional se toman por la Cooperativa de Franquiciatarios, de la que usted formará parte.

Sus pagos a McDonald's son:

Una aportación inicial por cuota de Franquicia y depósito en garantía.

Un porcentaje mensual de las ventas del restaurante.



SU RESTAURANTE

La Corporación McDonald's emplea como personal, expertos en bienes raíces, recursos humanos, arquitectura, ingeniería, equipamiento y compras cuyos objetivos son asegurar que McDonald's se mantiene, no solamente competitivo, sino también como uno de los líderes en la industria alimentaria.

Al seleccionar un local, el personal del departamento inmobiliario de la compañía evalúa el desarrollo global del mercado, la población, movimientos del tráfico, el tamaño y costo del local así como el nivel de equilibrio financiero según las ventas.

El personal de arquitectura, construcción e ingeniería se asegura que los restaurantes de McDonald's estén entre los más avanzados tecnológicamente y sean los más eficientes de la industria de restaurantes de servicio rápido. Además ellos desarrollan una variedad de diseños para adaptarse a las necesidades específicas del mercado.

Los ingenieros de equipo diseñan, desarrollan y prueban nuevos y mejores equipos de restaurante. De su trabajo han resultado muchas innovaciones que economizan mano de obra y que producen un mejor rendimiento incluyendo la primera computadora de papas fritas del mundo (French Fry Computer), equipo automatizado de cocina y de los sistemas computarizados de pedidos.

El departamento de compras trabaja con cientos de proveedores y distribuidores independientes en el mundo entero para asegurar que la comida, los productos de papel, equipo y otros suministros cumplan con las altas normas y especificaciones de control de

calidad de McDonald's al menor costo posible. Para poder mantener nuestro objetivo de satisfacer, ante todo, las necesidades de los franquiciatarios, McDonald's no le vende estos productos. Los restaurantes de la compañía compran a los mismos proveedores independientes a los que los Franquiciatarios compran. En realidad McDonald's no vende a sus Franquiciatarios ningún producto ni equipo. Sin embargo, una empresa distribuidora facilita todos los productos que el restaurante necesita una vez montado.

Estos productos y sus especificaciones han sido aprobados por McDonald's.

El departamento de Recursos Humanos le aconseja a usted sobre las diversas modalidades de contratación existentes en la actualidad y le informan sobre la política social de la compañía.



Nuestro éxito está basado en la confianza y respeto mutuos entre la compañía y nuestros Franquiciatarios.

Con su trabajo y entrega ellos son quienes llevan a McDonald's a su máxima expresión de Calidad, Servicio, Limpieza, Valor y Satisfacción Total de nuestros clientes.

James Cantalupo
President McDonald's International



MARKETING

La publicidad de McDonald's, que ha ganado varios premios, llega a todo el mundo. Para mejorar continuamente nuestra posición como líder, McDonald's y sus Franquiciatarios gastan cada año miles de millones de dólares en promocionar a McDonald's y sus restaurantes. En realidad, se requiere que los Franquiciatarios y los restaurantes de la compañía gasten anualmente un mínimo del 4% de las ventas brutas en la publicidad y promoción del negocio.

Pocas personas se dan cuenta que aunque el personal de McDonald's Corporation es responsable de crear muchos materiales de publicidad (los anuncios de televisión, anuncios impresos, los materiales sobre promociones en los restaurantes, etc) son los Franquiciatarios mismos quienes deciden cómo se deben usar mejor estos materiales.

Los Franquiciatarios trabajan con agencias locales para poner sus anuncios y, en algunos casos, producen

sus propios materiales creativos, siendo cada uno responsable del marketing local.

McDonald's y sus Franquiciatarios son el anunciante más grande del mundo de una sola marca. El poder de compra del fondo común ha ayudado a McDonald's a crear una imagen mundial sin par en la industria de servicio de comida, una ventaja incommensurable para el restaurante McDonald's de su propiedad.

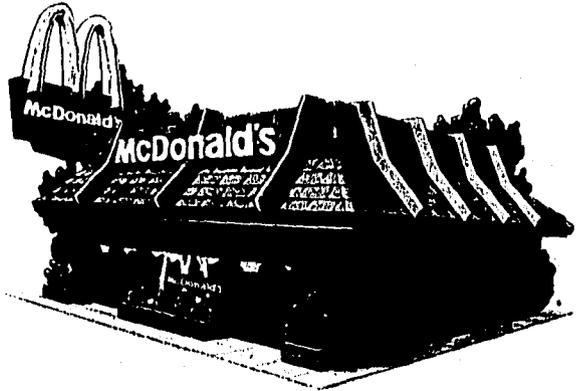


LA PARTICIPACION EN LA COMUNIDAD

Llamamos contribuciones a la comunidad a las actividades civiles y caritativas.

Durante mucho tiempo ya, la filosofía de McDonald's ha sido que la compañía y sus franquiciatarios deberían devolver algo a las comunidades donde tienen sus negocios. Por ejemplo, patrocinamos más de 100 "Ronald McDonald Houses" en el mundo, las cuales proporcionan una "casa fuera de casa" a las familias con niños hospitalizados.

Muchos Franquiciatarios eligen apoyar a equipos de deportes de la comunidad o dan becas locales; constatando tanto la satisfacción personal como la contribución al negocio que obtienen de tales actividades.



El secreto del éxito de McDonald's está en compartir el triunfo con nuestros Franquiciatarios. Es esta relación de sinergia tan particular la que nos mantiene jóvenes y creciendo.

Bruce Wunner
President McDonald's Latin America



APOYO DE OPERACIONES

C.S.L y V (Calidad, Servicio, Limpieza y Valor) son las normas sobre las cuales se construyó McDonald's y sobre las que continuamos funcionando con tanto éxito hoy en día.

La responsabilidad principal de los consultores de operaciones de McDonald's es ayudar a nuestros Franquiciatarios a maximizar la C.S.L. y V, y como resultado, a las ventas y las utilidades también. Su consultor de operaciones regional trabaja directamente con usted, proporcionándole consejos expertos desde el momento en que usted entra al programa de entrenamiento y continuará haciéndolo durante toda su carrera como Franquiciatario. El objetivo de su consultor es darle continuamente asesoría en operaciones, y servir de vínculo y dirección dentro de todas las nuevas ideas de McDonald's.

EL ENTRENAMIENTO DE EMPLEADOS

El entrenamiento constituye una alta prioridad en McDonald's porque el éxito de la compañía depende tanto del personal con plena dedicación y bien entrenado, como de la práctica de operaciones uniformes en todos los restaurantes. Un compromiso hacia un entrenamiento actualizado y continuo del negocio constituye una parte fundamental del objetivo de McDonald's Corporation.

Además McDonald's le facilita programas extensos y continuos para su uso en el entrenamiento de sus gerentes y empleados.

Dándole este amplio entrenamiento, McDonald's le ayuda a asegurar nuestras normas de C.S.L y V.

Estas normas, a su vez, le aseguran a usted un restaurante donde sus clientes volverán gustosos.

Los programas de entrenamiento para el personal incluyen clases, videos, manuales y materiales programados. El objetivo de McDonald's es tener el personal mejor entrenado de todos los restaurantes de cualquier lugar y clase.



SU ENTRENAMIENTO

Como candidato a Franquiciatario usted se compromete a realizar un entrenamiento que durará aproximadamente entre nueve y doce meses.

McDonald's dedica mucho tiempo e importantes recursos económicos a su avanzado programa de entrenamiento y evaluación. Este amplio programa está diseñado para entrenarle en todos los aspectos de las operaciones de su restaurante McDonald's y para ayudar a McDonald's a evaluar su potencial como Franquiciatario.

Un programa típico de entrenamiento supone unas 40 horas a la semana durante nueve meses. El tiempo puede ser más largo si usted no dispone de tiempo completo para realizar su entrenamiento. El programa está estructurado en varias fases.

La mayor parte de su entrenamiento tendrá lugar en un restaurante McDonald's lo más cerca posible de su domicilio. Además hay cuatro cursos teóricos de clases distribuidos a lo largo

del programa de entrenamiento. Los tres primeros, que son de una semana de duración cada uno, tendrán lugar en el país o E.U. El cuarto, de dos semanas de duración, se realizará en Hamburger University, una sofisticada instalación de entrenamiento situada en la sede de la Compañía en Oak Brook Illinois, E.U. Su programa completo de entrenamiento incluirá otros seminarios, conferencias y sesiones particulares con personal de la compañía. Aunque McDonald's no le reembolsa ni los gastos ni el tiempo que usted emplea en su entrenamiento, si paga el costo de los materiales de entrenamiento y los gastos de profesores y entrenadores.

Durante el entrenamiento, tanto usted como McDonald's tienen derecho a cambiar de opinión sobre su participación por cualquier razón. Le aconsejamos no romper absolutamente con su puesto de trabajo u ocupación actual hasta el final del entrenamiento.

McDonald's sólo le considera válido para una franquicia cuando haya terminado con éxito su entrenamiento completo.

FORMA DE ADQUIRIR UNA FRANQUICIA

Una parte considerable del costo del restaurante, el 40% o 50%, dependiendo del país, debe ser pagado con fondos personales y el resto puede ser financiado por medio de métodos tradicionales.

McDonald's no facilita ni el financiamiento ni las garantías de préstamos y no se permiten inversionistas ausentes, capitalistas ni sociedades financieras en participación.

Hay tres maneras de obtener una Franquicia:

- 1.- Se puede adquirir un restaurante McDonald's nuevo.
- 2.- Se puede adquirir un restaurante McDonald's ya existente.
- 3.- Se puede adquirir de un Franquiciatario ya existente, un restaurante ya existente con la debida autorización de McDonald's.

Por supuesto, los requisitos financieros varían dependiendo del método de adquisición. Los requisitos no financieros son iguales, sea cual sea el tipo de Franquicia de la que se trate.

Como se puede comprender, McDonald's no puede anticipar en este momento los locales que estarán disponibles cuando su entrenamiento haya terminado.

Haremos todo lo que podamos para darle la oportunidad de obtener una Franquicia dentro del área geográfica que prefiera. Teniendo en cuenta sus antecedentes y experiencia y además, las características del mercado donde se encuentre el restaurante y por supuesto, la disponibilidad. En general, cuanto más flexible sea con respecto a las preferencias sobre la ubicación, más posibilidades tendrá de obtener una franquicia.



Buscamos personas emprendedoras con deseo de éxito, iniciativa y que se integren activamente a su comunidad.
Nuestros Franquiciatarios con hombres y mujeres de negocios independientes pero que nunca están solos o a la deriva.

Douglas Martin
Home Office Director
International Franchising

UR

EL PROCEDIMIENTO DE SOLICITUD

Al final de este folleto encontrará usted una solicitud.

El hecho de remitirla no le obliga, ni a usted ni tampoco a McDonald's, de forma alguna.

Simplemente se trata del primer paso de un procedimiento diseñado para asegurar que ambas partes estarán conformes en aunar sus esfuerzos por medio de un acuerdo de Franquicia.

Una vez remtida la solicitud a la oficina de McDonald's Corporation, ésta será revisada por el Director de Franquicias. Si el Director piensa que usted es un candidato con posibilidades, concertará una entrevista. La entrevista girará sobre su experiencia, objetivos, status financiero y su interés en McDonald's, además de sus aptitudes ante los retos únicos de ser a la vez el dueño y operador de un restaurante McDonald's.

Si hay un mutuo interés en pasar al próximo paso, el Director de Franquicias concertará una "evaluación mientras trabaja" (O.J.E.) en la cual usted trabajará en un restaurante McDonald's durante tres días. Esta evaluación preliminar tiene dos funciones: ofrece a McDonald's la oportunidad de evaluarle en el ambiente del restaurante, y a usted le da la oportunidad de conocer mejor cómo funciona McDonald's desde adentro.

Si tanto usted como McDonald's están de acuerdo en seguir adelante, se establecerá un programa de entrenamiento formal de la manera antes descrita.



¿ PREGUNTAS?

Esperamos que este folleto haya contestado, muchas de sus preguntas sobre las ventajas de convertirse en Franquiciatario de McDonald's.

Para más información puede usted consultar la lista de preguntas más frecuentes incluida al final de este folleto. Esta lista también contiene información sobre dónde mandar su solicitud.

McDonald's le agradece su interés en nuestra Franquicia y lo invita a considerar la relación que redundará en beneficio mutuo.

"McDonald's no otorga el éxito a cualquiera. Se necesita osadía y perseverancia para salir adelante con uno de nuestros restaurantes.

Lo más importante es la entrega total de su tiempo y energía personales.

Hay que estar dispuesto a trabajar duro y concentrarse exclusivamente en el reto de hacer que el restaurante funcione.

Yo aseguro que cualquier persona a la que hoy entregue un restaurante McDonald's y que trabaje en él sin descanso tendrá éxito."

Ray Kroc
Fundador



LA FRANQUICIA DE McDONALD'S

A) FRANQUICIA CONVENCIONAL

- PERIODO:** El periodo máximo de la franquicia es de 20 años.
- RENTA:** El franquiciatario paga una renta mensual que se calcula en base a la inversión que McDonald's realiza en el terreno y la construcción del restaurante.
- CUOTAS POR REGALIAS:** Una cuota mensual por concepto de servicios por parte de McDonald's al franquiciatario, así como por uso de marcas. En la actualidad, este porcentaje es el 5% de las ventas pagadero mensualmente
- COSTOS INICIALES:** \$45,000 (dólares) Cuota inicial que se paga a la firma McDonald's corporation.
\$15,000 (dólares) Depósito de seguro en garantía que se paga a la firma McDonald's Corporation.
- COSTOS:** Generalmente estos costos van de \$600,000 (dólares) a \$700,000 (dólares). El tamaño del terreno, el área del local, gastos de preapertura, inventario, selección del equipo de cocina, letreros y el estilo de decoración afectará los costos del nuevo restaurante.

El franquiciatario debe pagar en efectivo el cincuenta por ciento (50%) del total de los costos de un nuevo restaurante, y puede financiar el saldo restante a través de una institución financiera.

FONDO DE PUBLICIDAD: Una cuota del 6% sobre las ventas, como aportación al fondo de publicidad.

Los siguientes recursos financieros no dados en garantía se consideran adecuados para poder ser considerado como candidato a franquiciatario de McDonald's:

- Dinero en Efectivo
- Inversiones de fácil realización (Cetes, Obligaciones Bancarias, etc.)
- Inversiones o planes de inversión en E.E.U.U.
- Participaciones en propiedades o bienes raíces no dadas en garantía.

McDonald's no ofrece fianciamiento o préstamos en garantía, así como tampoco acepta inversionistas ausentes.

B) BUSINESS FACILITIES LEASE (BFL)

McDonald's ofrece este tipo de franquicia a aquellos candidatos sobresalientes, que cumplen con todos los requerimientos, excepto con los financieros para poder obtener una franquicia convencional.

Los costos para desarrollar el proyecto, así como los gastos para equipar el restaurante son los mismos tanto para una franquicia de tipo BFL como para la convencional, sólo que en una franquicia de tipo BFL, McDonald's se ocupa de comprar los letreros, equipo y decoración, y se los renta al franquiciatario. Al franquiciatario se le da la opción de comprar este tipo de franquicia bajo la condición de convertirla en una franquicia convencional en un plazo no mayor de tres años.

SI TIENE USTED ALGUNA DUDA CON RELACION A LO EXPLICADO ANTERIORMENTE, NO DUDE EN LLAMARNOS A LOS SIGUIENTES TELEFONOS:

**627-0800
6270894**

ATENCIÓN: SRITA. PATRICIA DAVILA, O SR. HUGH HOWCROFT

REVISADO: FEBRERO 21, 1995

PREGUNTAS FRECUENTES SOBRE COMO OBTENER UNA FRANQUICIA DE MCDONALD'S

P: Qué cualidades busca McDonald's en sus franquiciatarios?

R: Las siguientes cualidades, entre otras, son esenciales para aplicar como franquiciatario de McDonald's:

- a) Espíritu emprendedor y deseo de éxito.
- b) Experiencia de negocios, con énfasis en los recursos humanos y finanzas.
- c) Estar dispuesto a dedicar TIEMPO COMPLETO a la operación del restaurante.
- d) Flexibilidad para reubicarse dentro de la República Mexicana.
- e) Estar dispuesto a participar activamente en su entrenamiento durante 9 a 12 meses en un programa de tiempo completo.
- f) Solvencia moral y económica.

P: Cuánto dinero en efectivo o capital liquidable requiere un franquiciatario para obtener una franquicia McDonald's?

R: Para el franquiciatario, el costo total de un restaurante McDonald's a través de una franquicia convencional es de aproximadamente \$600,000 Dólares Americanos. La aportación en efectivo que debe realizar es del 50% (cincuenta por ciento) aproximadamente. El resto puede ser financiado.

El programa de franquicias BFL (Business Facilities Lease) es otra opción en la que el franquiciatario aporta inicialmente un mínimo de \$100,000 Dólares Americanos y McDonald's le renta el negocio por un máximo de 3 años. Antes de que se cumplan esos tres años, el franquiciatario debe aportar capital y obtener la franquicia convencional. El BFL se ofrece únicamente a candidatos sobresalientes quienes no cuentan con todo el capital para obtener una franquicia convencional.

P: Existe la posibilidad de que McDonald's financie el balance restante del costo de la franquicia?

R: No. McDonald's no ofrece financiamientos. El porcentaje restante puede obtenerse a través de una institución financiera.

P: ¿Cuál es la disponibilidad de sitios o locales en mi área? McDonald's podría comprar alguna de mis propiedades y después venderme la franquicia para ese preciso lugar?

R: La disponibilidad de franquicias en áreas específicas será discutido durante la primera entrevista. Sin embargo, nosotros buscamos aplicantes que sean extremadamente flexibles, y que estén dispuestos a reubicarse dentro de la República Mexicana para convertirse en franquiciatarios.

Debido a que nuestro proceso de selección de franquiciatarios es muy independiente al de selección de terrenos y locales, no nos es posible garantizarle al candidato un lugar específico para la franquicia. En otras palabras, nosotros seleccionamos la ubicación pensando que será exitosa, independientemente de a quién se le vaya a asignar dicha franquicia. McDonald's evalúa los sitios, y selecciona el mejor, invierte en el terreno, le hace las modificaciones necesarias, y construye el edificio. Conforme vamos construyendo, ofrecemos dichos restaurantes a candidatos que ya hayan completado el programa de entrenamiento y que ya hayan sido aprobados formalmente como franquiciatarios. El franquiciatario entonces compra el equipo de cocina, el mobiliario y decoración, los letreros y anuncios, etc.

P: Es posible que una sociedad o grupo invierta en una franquicia?

R: Nosotros no otorgamos franquicias a socios o a grupos de inversionistas. Una persona física debe reunir todos los requisitos financieros, y tener el deseo de dedicar su tiempo completo y su mejor esfuerzo a la diaria operación del restaurante. Una persona física debe tener a su nombre el capital liquidable o en efectivo para invertir en la franquicia.

P: A cuánto pueden ascender mis utilidades?

R: Las utilidades son 100% del franquiciatario, y varían dependiendo de un sinnúmero de factores incluyendo el volumen de ventas, la ubicación, el flujo de clientes, los costos operacionales, y la habilidad del franquiciatario de manejar y controlar el negocio. La recuperación de la inversión es de aproximadamente 5 años. Preguntas relacionadas con la rentabilidad del negocio son discutidas durante el proceso de entrevista.

P: A dónde debo enviar mi aplicación debidamente completada?

R: Favor de remitir su aplicación original para una franquicia a:

**HUGH HOWCROFT
DIRECTOR DE FRANQUICIAS
HORACIO No. 1855 - 302
COL. LOS MORALES POLANCO
C.P. 11510 MEXICO, D.F.
TELS.: 627-0894
FAX: 627-0871**

REVISADO: FEBRERO 21 '95

ASPECTOS FINANCIEROS:

Cuota inicial de la franquicia:	\$ 45,000 dólares americanos	Pagaderos al momento de iniciar la operación del restaurant.
Depósito en garantía:	\$ 15,000 dólares americanos	
Porcentaje de regalías:	5% de las ventas netas	
Cuota de franquicia:	12% de las ventas netas (mínimo)	
Cuota al fondo de publicidad:	5% de las ventas netas (formado por los franquiciatarios)	
* Capital liquidable mínimo requerido para una franquicia convencional:	\$ 350,000 dólares americanos	
- Financiamiento máximo a través de una Institución financiera:	\$ 325,000 dólares americanos	
* Incluye cuota inicial y depósito en garantía		
Recuperación de la inversión:	5 años aproximadamente	
Término de la franquicia:	20 años máximo como periodo inicial	
Posibilidad de renovación:	Si	
Franquicias maestras:	No	

BOLETIN DE FRANQUICIAS

McDONALD'S MEXICO

4º TRIMESTRE 1995

DATOS GENERALES:

Oficina Regional en México: McDONALD'S SISTEMAS DE MEXICO, S.A. DE C.V.

Dirección: Manuel Avila Camacho 191-302, Col. Polanco, México, D.F. C.P. 11510

Teléfonos: 627-0800 / 627-08-34

Fax: 627-08-71 / 72

**Contactos: Hugh Howcroft
Director de Franquicias**

**Patricia Dávila Mata
Asistente**

HISTORIA:

Fecha de inicio de operaciones: 15 de Abril de 1955

Fecha de inicio de operaciones en México: 29 de Octubre de 1985

FRANQUICIAS:

Número de Restaurantes en México a Julio, 1995: 126

Número de Restaurantes en el Mundo a Julio, 1995: 15,500

Número de Franquiciatarios en México a Julio, 1995: 35

Número aproximado de empleados a Julio 1995: 6,500

Compras:

- Compras globales de la totalidad de los insumos operando con proveedores nacionales y extranjeros, algunos totalmente dedicados al sistema garantizando la calidad de McDonald's, el mejor de los servicios y al menor costo.

Mercadotecnia:

- Diseño y ejecución de campañas de publicidad nacionales y asesoría en todas las áreas relativas a Mercadotecnia y publicidad.

Finanzas:

- Asesoría contable y financiera a franquiciatarios.

McDonald's Corp. a través de McDONALD'S SISTEMAS DE MEXICO, S A. DE C.V. cuenta con los siguientes Departamentos de apoyo a los franquiciatarios:

Entrenamiento:

Entrenamiento teórico y práctico durante 9 a 12 meses tiempo completo ó 18 a 24 meses medio tiempo, participando activamente en la operación de un restaurante McDonald's.

- 3 cursos en el centro de entrenamiento de McDonald's México con duración de 1 - semana cada uno.

- 1 curso avanzado en la Universidad de la Hamburguesa en Oak Brook, Illinois, USA con duración de 2 semanas.

- Manuales operativos y administrativos.

Bienes Raíces:

- Selección y compra de los terrenos y locales mejor ubicados.

Construcción:

- Construcción de un restaurante de primera, eficientando costos y tiempos.

Equipos:

- Compras, instalación y mantenimiento de los equipos diseñados para McDonald's.

Recursos Humanos:

- Asesoría en contratación, evaluación y seguimiento en el área de personal.

Operaciones:

- Asesoría personalizada en todas las áreas operativas y del negocio mediante visitas regulares de consultores de operaciones.

REQUISITOS:

- 1) Que el franquiciatario se dedique personalmente y de tiempo completo a la operación de su McDonald's.
 - 2) Que el candidato esté dispuesto a completar satisfactoriamente su programa de entrenamiento
 - 3) Que el candidato esté dispuesto a reubicarse dentro de la República Mexicana
 - 4) Requisitos financieros
 - 5) Cierta experiencia en negocios y éxito comprobado en sus actividades
-

INFORMACION ADICIONAL:

1) ¿ En qué invierte McDonald's México ?

En el terreno y la construcción del inmueble

2) ¿ En qué invierte el franquiciatario ?

En el equipo de cocina, mobiliario, decoración, señalización, cajas registradoras y costos preoperativos principalmente

3) ¿ De quién son el 100% de las utilidades del negocio ?

Del franquiciatario

4) ¿ Cómo apoya McDonald's al franquiciatario ?

En todo: Desde su propio entrenamiento y todo el tiempo durante el término de la franquicia

5) ¿ Quién provee toda la materia prima y productos al franquiciatario para la operación del restaurante?

McDonald's cuenta con un grupo de proveedores independientes quienes producen toda la materia prima y productos necesarios, de acuerdo a las recetas y especificaciones de McDonald's y que son entregados a todos y cada uno de los restaurantes a través de un centro de distribución, negocio independiente dedicado exclusivamente al servicio de los restaurantes McDonald's.

6) Lugares posibles para operar una franquicia de McDonald's:

En toda la República Mexicana con excepción de:
Distrito Federal, Guadalajara y Monterrey.
